



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Læring og videndeling i erhvervsnetværk på tværs af forskelle

*et kvalitativt studie af et arktisk erhvervsnetværk*

Bundgaard, Stine Bylin

DOI (link to publication from Publisher):  
[10.5278/vbn.phd.hum.00044](https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00044)

Publication date:  
2016

Document Version  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Bundgaard, S. B. (2016). *Læring og videndeling i erhvervsnetværk på tværs af forskelle: et kvalitativt studie af et arktisk erhvervsnetværk*. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.hum.00044>

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.





# **LÆRING OG VIDENDELING I ERHVERVSNETVÆRK PÅ TVÆRS AF KULTURELLE FORSKELLE**

ET KVALITATIVT STUDIE AF ET ARKTISK  
ERHVERVSNETVÆRK

**AF  
STINE BYLIN BUNDGAARD**

PH.D. AFHANDLING 2016



**AALBORG UNIVERSITET**



# **LÆRING OG VIDENDELING I ERHVERVSNETVÆRK PÅ TVÆRS AF KULTURELLE FORSKELLE**

**ET KVALITATIVT STUDIE AF ET ARKTISK  
ERHVERVSNETVÆRK**

af

Stine Bylin Bundgaard



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

Juli 2016

Ph.d. indleveret: 6. juli 2016

Ph.d. vejleder: Lektor Michael Paulsen  
Syddansk Universitet

Tidligere ph.d. vejleder: Professor MSO Morten Karnøe Søndergaard  
Aalborg Universitet

Ph.d. bi-vejleder: Professor MSO Lars Qvortrup  
Aalborg Universitet

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Anja Overgaard Thomassen (formand)  
Aalborg Universitet

Professor Bente Elkjær  
Copenhagen Business School

Professor Mats Brenner  
Lund Universitet

Ph.d. serie: Det Humanistiske Fakultet, Aalborg Universitet

ISSN (online): 2246-123X  
ISBN (online): 978-87-7112-746-1

Udgivet af:  
Aalborg Universitetsforlag  
Skjernvej 4A, 2. sal  
9220 Aalborg Ø  
Tlf: 9940 7140  
aauf@forlag.aau.dk  
forlag.aau.dk

Antal normalsider á 2400 anslag: 263 sider (631.457 anslag)

© Copyright: Stine Bylin Bundgaard

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2016



## CV

Stine Bylin Bundgaard blev uddannet cand. mag. i Læring og forandringsprocesser fra Aalborg Universitet i 2010 og blev i 2011 ansat som ph.d. ved Institut for Læring og filosofi, Aalborg Universitet. Ph.d.-projektet er blevet skabt som et finansielt samarbejde mellem Aalborg Havn og Institut for Læring og Filosofi, hvis formål er at bidrage til eksisterende forskning indenfor netværket som potentielt forum for læring og videndeling.

Siden 2011 har Stine været som fast del af underviserstaben på Institut for Læring og Filosofi, hvor hun har indgået som underviser, koordinator, vejleder, eksaminator og censor på kandidatuddannelsen i Læring og forandringsprocesser, samt eksamineret og undervist og vejledt på Master i Læreprocesser og Master i Organisatorisk Coaching.

Derudover har hun været tilknyttet som tovholder og igangsætter af netværket, Arctic Education Network, samt arbejdet som videnskabelig medarbejder hos Aalborg Havn og sidenhen Arctic Consensus, hvor hun blandt andet har været med til at fokusere på netværks potentialer i europæisk sammenhæng.

Forskningsmæssigt har Stine været tilknyttet forskningsgruppen INCEVIDA (Interregionalt center for viden- og dannelsesstudier) samt CLIO (Center for læring i organisationer) på Insitut for Læring og Filosofi.

Stines forskningsinteresse spænder bredt, men centrerer sig om organisatorisk læring og -udvikling i emergerende fællesskaber samt interkulturel læring og og forandring. Herunder aktionsforskningens mulighed for at skabe sammenhæng mellem forskning og praksis.

## ENGLISH SUMMARY

The thesis addresses challenges within business network as a late modern community. Through a qualitative study of an Arctic business network, this thesis is seeking answers on how to improve interaction between diverse members in the network, and how the network can create value for the individual as well as a whole. This is answered with action research as the methodological framework and by doing qualitative studies within a specific network, that exists of public organizations, private companies and research units within North Jutland and Greenland – named Arctic Business Network.

The research is driven by the empirical work in and cooperation with the network, and is aiming to close the gap between research and practice. The empirical work consists of 15 interviews and observations that gives access to the diverse narratives that constructs the network as an interorganizational and intercultural community in which knowledge can be created and knowledge can be shared. Furthermore, the empirical data builds on reflections and interventions that has been planned within the setting of action research. This takes its start in the in the change process of the network going from public based to become closely linked in the private sector.

The analytical work is mainly based on the work of Anthony Giddens and Etienne Wenger among others, and is framed by the work of practice related challenges that characterises the network and which can be seen as barriers the the chance of the network. The theoretical framework is framed by the challenges which increases the use of the research in practice. The theoretical framework is based on the dualism between the individual and the structure and on the focus of learning and knowledge sharing within communities. The research aims to develop knowledge the network as a community of learning, knowledge sharing and innovative processes.

The thesis shows that the complexity of the network can be a challenge when it is related to the social practice of the network, that can be defined within the setting of traditional organizational forms. This can prevent the network of using its potential as a network, and therefor the organization of the network is challenges and wanted to reflect the complexity and the emergent aspects that the network term is known for. The thesis discussed different ways of giving the organization of the network a language, that can be helpful in the work of developing and challenging the form and structure of the network by seeking the potentials, that are hidden behind the challenges.



# DANSK RESUME

Denne afhandling undersøger, hvordan erhvervsnetværk som senmoderne fællesskab kan udvikle interaktionen mellem dets medlemmer og skabe værdi hos den enkelte såvel som helhed. Dette søges besvaret gennem aktionsforskning og kvalitative studier af et specifikt erhvervsnetværk, der rummer offentlige organisationer, private virksomheder og forskningsenheder i Nordjylland og Grønland, kaldet Arctic Business Network.

Undersøgelsen er drevet af det empiriske arbejde med netværket og afsættet inden for aktionsforskning som metode til at forankre og skabe forskningsresultater sammen med praksis. Det empiriske arbejde består af 15 kvalitative interviews og observationer der tilsammen giver indsigt i de fortællinger, der på indsamlingstidspunktet kendetegnede netværket. Derudover bygger data på refleksion og interventioner, der er foretaget med afsæt i aktionsforskning som bidragende til netværkets forandring fra at være offentligt funderet til privat forankret. Bearbejdelsen og analysen af det empiriske tager afsæt i en række udfordringer som erhvervsnetværket stod overfor, og som påvirkede dets evne til at skabe tilsigtet forandring. Udfordringerne er brugt som udgangspunkt for det teoretiske afsæt og til at skærpe analysernes relevans for praksis, men målet at søge potentialerne bag disse for at kunne føre forandringen af netværket videre. Forskningen søger således indsigt i dualiteten mellem individ og fællesskab for på baggrund af dette at belyse potentialer for forandring, der kan bidrage til kompleks styring af netværket som skabende fællesskab. Her tages blandt andet udgangspunkt i Anthony Giddens og Etienne Wengers forskning inden for henholdsvis identitetsdannelse og læring i sociale fællesskaber.

Forskningen viser, at netværketsbegrebets kompleksitet er udfordrende at indfange i organiseringen af erhvervsnetværkets sociale praksis. Dette kan virke hæmmende for netværkets essens som emergerende og foranderligt fællesskab, og det kan her være relevant at søge en sammenhæng mellem begrebets struktur og organiseringsformens virke i en søgen efter forandringspotentialer. Netværket fremhæves som besiddende et læringspotentiale, og søger at redefinere det med afsæt i dette som en intenderet forstyrrelse i medlemmernes hverdag. Der må således fokuseres på de møder og den rammesætning, hvori medlemmerne har mulighed for at påvirke hinandens såvel som netværkets identitet. Afhandlingen søger på baggrund af dette at diskutere læringsmæssige potentialer, samt hvordan netværket kan placere sig som et senmoderne fællesskab i spændet mellem styring og ikke-styring.



# TAK

*Life is, what is happening to you, while you are busy making other plans!*

- John Lennon

Min plan har de sidste 4,5 år været centreret om udarbejdelsen af nærværende ph.d. Denne plan har præget og formet alle aspekter af mit liv, og har budt på spændende rejser ud i verden, ind i litteraturen og ikke mindst ind i mig selv. At skulle skrive denne takkeside vidner om at denne rejse nærmer sig sin ende, og noget nyt og spændende venter i den nærkommende fremtid. En stund, jeg med frygt og glæde har set frem til, for dette betyder at arbejdet med Arctic Business Network og alle de mennesker og netværk, der eksisterer i forbindelse med dette, afsluttes, eller i hvert fald ændre form. Min identitet som forsker i netværk skal nu finde andre ben at stå på. At skule skrive en tak til betydningsfulde mennesker, der de sidste 4,5 år har støttet op om nærværende projekt kan næsten synes umuligt, men jeg vil i det følgende forsøge at indfange jer alle.

Først vil jeg rette en stor tak til Claus Holstein og Lise-Lotte Terp fra Aalborg Havn for at tage initiativ til dette projekt. Derudover til medarbejderne på Aalborg Havn for gode snakke og indsigt i en spændende virksomhed, hvis kernefaglighed jeg er blevet meget klogere på. Derudover vil jeg specifikt takke Lise-Lotte Terp for lange og gode snakke om netværk, Grønland og muligheder i det Arktiske. Du har været en god støtte undervejs og har hjulpet til at skabe den svære sammenhæng mellem teori og praksis.

Dernæst vil jeg takke Arctic Business Network og alle de medlemmer, der har bidraget til denne forskning. Uden jeres velvillighed og lyst til at ”nørde” i netværk ville denne afhandling ikke være blevet en realitet. Tak til Birgit Gedionsen og Inuaraq Gedionsen for gode snakke og for at huse mig under mine ophold i Nuuk. Og tak til Ellen Arnskjold for godt netværkssamarbejde og metasnakke om netværk og kompleksitet.

Tak til medlemmerne af Arctic Education Network for passioneret arbejde med at skabe sammenhæng mellem uddannelses- og vejlederinstitutioner i Grønland og Nordjylland, og for sparring på de processer, jeg har søgt afprøvet med afsæt i mine analyser. Derudover vil jeg gerne takke folkene Arctic Consensus og Det Grønlandske Hus i Aalborg for jeres sparring og evne til at formidle jeres dybe forståelse og erfaring med samarbejdet mellem Nordjylland og Grønland.

Et stort tak til mine gode kolleger på Institut for Læring og Filosofi for kvalificeret sparring og gode lange snakke, når processen pressede, og verden virkede uoverkommelig. Herunder en særlig tak til ”ph.d.-banden” Lisa Kristensen, Nikolaj Klee, Lars Bang og Elisabeth Lauridsen Lolle for uendeligt mange snakke og støtte i en lang og kompliceret proces. Og tak til Michael Paulsen for god vejledning og støtte gennem den sidste del af ph.d.-forløbet.

Sidst men ikke mindst vil jeg takke min familie, mine skønne forældre og dejlige kæreste for uendelig stor støtte, gennemlæsning, opbakning og tro på at det hele nok skulle gå. Og ikke mindst Helle for hendes skarpe øje for detaljen. Ord kan ikke dække over den taknemmelighed jeg føler over jeres støtte og evne til ikke mindst at få det logistiske puslespil til at gå op. Jeg glæder mig ubeskriveligt meget til livet efter ph.d.’en er en realitet, så der kan blive tid til at være sammen.

Og til Ella, der den sidste tid ofte har påpeget at *”Mor arbejder hårdt hele tiden!”*. Nu er jeg klar til at lege, male, lave perleplader, læse bøger og alt det, der ikke har været tid til det sidste stykke tid. Jeg glæder mig ☺

# INDHOLDSFORTEGNELSE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Kapitel 1. Indledning .....</b>                                  | <b>15</b> |
| 1.1. Afgrænsning.....   | 17        |
| 1.1.1. Problemformulering og udfordringer.....                      | 18        |
| 1.1.2. Afhandlingens bidrag.....                                    | 22        |
| 1.2. Data - spændet mellem teori og praksis.....                    | 22        |
| 1.3. Introduktion til Arctic Business Network.....                  | 23        |
| 1.4. Det teoretiske afsæt.....                                      | 28        |
| 1.5. Opbygning af afhandlingen.....                                 | 31        |
| <b>Kapitel 2. Det metodiske udgangspunkt .....</b>                  | <b>39</b> |
| 2.1. Et hermeneutisk afsæt.....                                     | 40        |
| 2.1.1. Sammenhængen mellem agent og struktur.....                   | 42        |
| 2.2. Aktionsforskning og adgang til felten.....                     | 44        |
| 2.2.1. Spændet mellem forsker og felt.....                          | 45        |
| 2.2.2. Aktionsforskningens faser.....                               | 48        |
| 2.3. Undersøgelsesdesign.....                                       | 57        |
| 2.3.1. Feltarbejde.....   | 58        |
| 2.3.2. Interview.....   | 61        |
| 2.3.3. Observation og refleksion.....                               | 69        |
| 2.3.4. Deltagelse – interventioner.....                             | 71        |
| 2.4. Forskerrolle og etiske overvejelser.....                       | 77        |
| 2.4.1. En forståelse af mangfoldighed.....                          | 79        |
| 2.4.2. At træde ind i et netværk af forbindelser.....               | 82        |
| 2.4.3. Aktionsforskerens egen læring og påvirkning.....             | 83        |
| 2.5. Refleksion over valg.....                                      | 85        |
| 2.5.1. Aktionsforskningens konsekvenser for videnskabelse.....      | 87        |
| <b>Kapitel 3. Network: Erhvervsnetværk i teori og praksis .....</b> | <b>89</b> |
| 3.1. Del 1: Netværk – begrebsafklaring og teoretisk afsæt.....      | 91        |

|  |            |
|--|------------|
| 3.1.1. Netværksbegrebets kompleksitet .....                        | 92         |
| 3.1.2. Individbaserede netværk .....                               | 95         |
| 3.1.3. Interorganisatoriske netværk .....                          | 99         |
| 3.1.4. At begribe erhvervsnetværkets struktur .....                | 109        |
| 3.2. Del 2: ABN – et blik ind i et erhvervsnetværk .....           | 111        |
| 3.2.1. Placering af erhvervsnetværket .....                        | 112        |
| 3.2.2. Rækkevidde og Komposition .....                             | 113        |
| 3.2.3. Organisering .....  | 120        |
| 3.2.4. Tæthed og art af forbindelser .....                         | 123        |
| 3.2.5. Tilgængelighed .....  | 129        |
| 3.3. Potentialer og nye udfordringer .....                         | 132        |
| 3.3.1. Intervention på baggrund af potentiale .....                | 135        |
| <b>Kapitel 4. Business: Individ, identitet og fællesskab .....</b> | <b>139</b> |
| 4.1. Del 1: Business – begrebsafklaring og teoretisk afsæt .....   | 142        |
| 4.1.1. Identitet og selvidentitet .....                            | 143        |
| 4.1.2. Identitet som akse mellem individ og fællesskab .....       | 146        |
| 4.1.3. Praksisfællesskabets karakteristika .....                   | 149        |
| 4.1.4. Medlemskab, tilhørsforhold og meningsforhandling .....      | 156        |
| 4.1.5. Medlemmer i et net af mening .....                          | 157        |
| 4.2. Del 2: ABN – medlemmernes engagement og tilhørsforhold .....  | 159        |
| 4.2.1. Identitetsdannelse i netværket .....                        | 159        |
| 4.2.2. Medlemsformer .....   | 166        |
| 4.3. Potentiale og værdi .....                                     | 173        |
| <b>Kapitel 5. Værdi: Videndeling .....</b>                         | <b>175</b> |
| 5.1. Del 1: Værdi – begrebsafklaring og teoretisk afsæt .....      | 177        |
| 5.1.1. Vidensformer i netværk .....                                | 178        |
| 5.1.2. Videndeling og interaktion i netværk .....                  | 180        |
| 5.1.3. Arenaer for læring og videndeling .....                     | 186        |
| 5.1.4. Videndeling som værdi og organisering .....                 | 189        |

|  |            |
|--|------------|
| 5.2. Del 2: ABN – videndeling i et perifert fællesskab.....        | 191        |
| 5.2.1. Vidensformer og videndeling i Arctic Business Network ..... | 191        |
| 5.2.2. Formelle og uformelle videns- og læringsrum.....            | 195        |
| 5.2.3. Barrierer mod gensidigt engagement og ligevægt .....        | 204        |
| 5.3. Potentiale.....   | 206        |
| 5.3.1. Intervention på baggrund af potentiale .....                | 208        |
| <b>Kapitel 6. Arctic: Et interkulturelt potentiale.....</b>        | <b>211</b> |
| 6.1. Del 1: begrebsafklaring og teoretisk afsæt.....               | 215        |
| 6.1.1. Kulturel identitet .....                                    | 218        |
| 6.1.2. Kulturelle dynamikker i netværk .....                       | 220        |
| 6.1.3. Barrierer mod interkulturel interaktion.....                | 223        |
| 6.1.4. Kultur som komplekst perspektiv .....                       | 224        |
| 6.2. Del 2: ABN – forskellenes dynamikker.....                     | 226        |
| 6.2.1. Netværkets formål – en nation i forandring .....            | 228        |
| 6.2.2. Italesættelse af “os” og “dem” .....                        | 230        |
| 6.2.3. Kulturelle dynamikker i netværket .....                     | 238        |
| 6.3. Potentiale.....   | 245        |
| 6.3.1. Intervention på baggrund af potentiale .....                | 247        |
| <b>Kapitel 7. Det skabende netværk.....</b>                        | <b>249</b> |
| 7.1.1. Det videnskabende netværk .....                             | 251        |
| 7.1.2. Det lærende netværk .....                                   | 257        |
| 7.1.3. Det mæglende netværk .....                                  | 261        |
| 7.1.4. Opsamling.....  | 265        |
| 7.1.5. Refleksion over aktionsforskningens rolle.....              | 267        |
| <b>Kapitel 8. Konklusion .....</b>                                 | <b>271</b> |
| <b>Bibliografi       279</b>                                       |            |
| <b>Bilagsoversigt   288</b>  |            |

# FIGURTABEL

|  |     |
|--|-----|
| Figur 1: Triple Helix model (Etzkowitz 2003, 302) .....  | 24  |
| Figur 2: Oversigt over Arctic Business Networks historie frem til 2014 (SBB, 2014) .....                             | 27  |
| Figur 3: Behandling af problemformulering (SBB 2016).....  | 32  |
| Figur 4: Afhandlingens fokus (SBB 2014) .....  | 33  |
| Figur 5: Strukturteorien (Kaspersen 2001, 54).....   | 42  |
| Figur 6: Samarbejdet mellem forsker og felt (Kildedal og Laursen i: Duus, et al. 2014, 86) .....                     | 47  |
| Figur 7: The Co-generative Action Research Model(Levin i: Greenwood, 1999, 33) .....                                 | 49  |
| Figur 8: Single- og double-loop læring (baseret på Argyris og Schön 1978).....                                       | 56  |
| Figur 9: Uddrag af ”Syv stadier i en interviewundersøgelse” (Kvale 2008, s. 95).....                                 | 63  |
| Figur 10: Udgangspunkt for interviews (SBB 2012).....  | 65  |
| Figur 11: Interventionslog (SBB 2016) .....  | 76  |
| Figur 12: Kapitlets fokus (SBB 2014) .....   | 90  |
| Figur 13: Netværkskategorier i Danmark (Mandag Morgen, 20.06.2011, s. 16) .....                                      | 101 |
| Figur 14: Seks basale dele af organisationen (Mintzberg 1989, 99).....   | 106 |
| Figur 15: Uddrag af organisationsformer (Mintzberg 1989, 110) .....  | 107 |
| Figur 16: Arctic Business Networks placering (SBB 2012).....   | 112 |
| Figur 17: Oversigt over medlemmernes geografiske placering (SBB 2012 på baggrund af bilag 1 - Medlemsoversigt) ..... | 116 |
| Figur 18: Brancheoversigt (SBB 2012) .....   | 118 |
| Figur 19: Diagram over ledelsesniveauer og grupperinger i Arctic Business Network (SBB 2012) .....                   | 120 |
| Figur 20: Funktionsbeskrivelse af grupper i ABN (SBB 2015) .....   | 122 |
| Figur 21: Kontingentoversigt 2015 (ABN's hjemmeside, januar 2015) .....  | 127 |
| Figur 22: Oversigt over netværkets mål (SBB 2015) .....  | 129 |
| Figur 23: Uddrag af Interventionslog (Figur 11 – SBB 2016).....  | 136 |
| Figur 24: Kapitlets fokus (SBB 2014) .....   | 141 |
| Figur 25: Praksisdimensioner i fællesskaber (Wenger 2004, 90) .....  | 150 |
| Figur 26: Deltagelse og tingsliggørelse som forbindelser (Wenger 2004, 126) .....                                    | 154 |
| Figur 27: Den multiple medlemsidentitet (SBB 2015).....  | 160 |



|  |     |
|--|-----|
| Figur 28: Kapitlets fokus (SBB 2014) .....   | 176 |
| Figur 29: Relationen mellem eksplicit og tavs viden (baseret på M. Polanyi's fremlæggelse 1966)..... | 179 |
| Figur 30: Fire former for videndeling (Nonaka & Takeuchi 1995, 62).....                              | 182 |
| Figur 31: Knowledge Spiral (Nonaka og Takeuchi 1995, 71).....  | 184 |
| Figur 32: Forskellige måder at høre til på (Wenger 2004, 201) .....                                  | 188 |
| Figur 33: Handlingsrum i Arctic Business Network (SBB 2016) .....                                    | 199 |
| Figur 34: Uddrag af interventionslog (Figur 11 – SBB 2016).....                                      | 209 |
| Figur 35: Kapitlets fokus (SBB 2014) .....   | 213 |
| Figur 36: Analyse af den danske kultur (Hofstede, Geert Hofstede 2016).....                          | 217 |
| Figur 37: Kulturregimer (Beck, Paulsen & Hansen i: Beck & Hansen, 2013, 126).....                    | 221 |
| Figur 38: Uddrag af Interventionslog (figur 11, SBB 2016) .....                                      | 248 |
| Figur 39: Fire koordinationstyper, fire magtgeometrier (Scharmer 2010, 291) .....                    | 254 |
| Figur 40: Det videnskabende møde – en redefinition (SBB 2016).....                                   | 256 |
| Figur 41: Afhandlingens fokus (SBB 2014) .....   | 272 |



# KAPITEL 1. INDLEDNING

Det er indiskutabelt, vi bliver nød til at arbejde sammen for at kunne nå de resultater, vi vil, både på det menneskelige og det erhvervsmæssige plan. Sammen står vi stærkere i kraft af tværgående knowhow og kompetenceprofiler. Derudover handler det om, at man skal turde at engagere sig – gør man det, får man tifold igen.

(Medlem af Arctic Business Network 2011, Bilag 4, 6)

Ovenstående citat giver et indblik i, hvorfor mange virksomheder vælger at melde sig ind i netværk. Motivationen ligger i høj grad i bevidstheden om at ”*sammen står vi stærkere*”, og at der gennem medlemskab af et netværk kan opnås adgang til en mængde kontakter og viden, som ellers ville have været svær tilgængelig. Disse antagelser kan være svære at argumentere mod – men hvordan fungerer netværk i praksis? Kan det overhovedet lade sig gøre at mødes på tværs af forskelligheder og arbejde sammen, uden at konkurrence bliver afgørende for, hvad det er for et samarbejde, der konstrueres? En anden vigtig pointe i citatet er netværkets styrke og samtidig største svaghed – nemlig at selve eksistensen af netværket afhænger af medlemmernes evne og vilje til at engagere sig, for uden engagement vil netværket blive ligegyldigt og ophøre med at eksistere. Det man giver til netværket, får man tifold igen. Nærværende afhandling tager udgangspunkt i et af de mange netværk, som fungerer som samlende fællesskab, drevet af medlemmernes interesse og mere eller mindre frivillige engagement. Erhvervsnetværket har som helhed gennem en årrække forsøgt at samle forskellige virksomheder, institutioner og organisationer med afsæt i en fælles interesse for det arktiske og har igennem sin levetid oplevet, hvordan eksempelvis forskelligheden, som gerne skulle være en force, kan opleves som barrierer for det engagement, der kan ses som bærende for netværkets eksistens.

At organisere sig i netværk er langt fra nyt. Opblomstringen af netværksfællesskaber har taget fart de sidste 20 år i takt med, at verden er blevet mindre som følge af den stigende globalisering<sup>1</sup>. Begrebets popularitet kan ses som en indikator på, at det senmodernes dekonstruktion af traditionerne og det traditionelle syn på fællesskaber kræver nye former for organisationer og fællesskaber, der skaber nye enheder på tværs af forskelligheder (Freeman 1991,

---

<sup>1</sup> Globalisering defineres her med afsæt i Anthony Giddens arbejde med det senmoderne samfund, der peger på, at sociale relationer intensiveres på tværs af nationer, og at det lokale i høj grad påvirkes af det globale og omvendt (Giddens 1994, 60).

Giddens 1984/2014, Castells 2003). Interaktion mellem individer med forskellig reference kan skabe læring på tværs og bidrage til udveksling af eksplicit og tavs viden og dermed læring og udvikling af kapacitet og kompetencer. Det er netop i dette grænseland, erhvervsnetværk kan placeres som et eksempel på et af de nye fællesskaber, der er blevet skabt i takt med, at distancen mellem lande er blevet mindre, og den internationale mobilitet bliver lettere. Formen på netværk som helhed er ofte løst koblet, og motivationen for at indgå i disse er ofte at møde nye mennesker, der besidder en viden eller en kapacitet, der potentielt kan bidrage til merværdi hos den enkelte i form af nye forretningsveje/karriereveje, viden, samarbejdsrelationer etc. Erhvervsnetværk ses i denne sammenhæng som et socialt konstrueret fællesskab, der eksisterer på baggrund af individers deltagelse og engagement<sup>2</sup> (Wenger 2004). Derudover kan erhvervsnetværk anses som en potentiel inspiration eller forstyrrelse i individernes hverdag, der kan igangsætte udvikling og forandring hos den enkelte og hos netværket som helhed.

*At netværke* anses i dag som en vigtig kompetence, der kan skabe fremdrift i samfundet så vel som hos den enkelte, og er et område, der optager mange forskere verden over. Her er det ofte med fokus på individet som udgangspunkt og dermed også individet som det, der skal få noget ud af at netværke gennem forskellige metoder (Wellman (red.) 1999, Junge 2010, Bay 2010). I dette tilfælde rettes fokus på erhvervsledere, hvor der kan ses en stor interesse for at netværke for at hente inspiration og sparring i forhold til deres rolle som leder, såvel som i forbindelse med forretningsudvikling (Ledernes Hovedorganisation 2003). Netop sidstnævnte ligger som grundlæggende præmis for eksistensen af det erhvervsnetværk, der belyses i denne afhandling. Det kan midlertidigt være en udfordring at måle, hvornår et netværk skaber værdi for den enkelte og dermed måske bidrager til eksempelvis forretningsudvikling. Dette kan relateres til netværket som organisatorisk enhed, der placerer sig i grænselandet mellem dets medlemmer. Når et erhvervsnetværk placeres og identificeres i et endeløst landskab af netværk, er det essentielt at definere og tydeliggøre, hvordan det adskiller sig fra mængden og hvad det er for en værdi, medlemmet kan forvente at få ud af netværket. Denne antagelse supplerer antagelsen af netværket som komplekst og mangfoldigt – skabt af dualiteten mellem individ og fællesskab, suppleret med et individuelt ønske om at vide, hvad et sådant fællesskab kan bidrage med, allerede inden individet ansøger om optagelse deri. Der ligger her en udfordring i at definere det udefinerbare og komplekse til et afgrænset og tydeligt fællesskab, der skaber værdi for den enkelte og som helhed.

---

<sup>2</sup> Begreberne *individ* og *fællesskab* som social konstruktion vil blive belyst i kapitel 4: Business – Individ, identitet og fællesskab.

Emnet for nærværende afhandling udspringer af et tæt samarbejde mellem Aalborg Universitet, Aalborg Havn og Arctic Business Network<sup>3</sup>, og af en undren over, hvad et erhvervsnetværk som Arctic Business Network kan bidrage med – for den enkelte såvel som for den nære kontekst. Som et resultat af dette samarbejde står nærværende projekt som en samfinansiering mellem specifikt Aalborg Havn og Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, begge med relation til Arctic Business Network. Ovenstående problemstillinger er således erfaret i praksis, og var årsagen til at forskning indenfor netop netværk blev efterspurgt. Arctic Business Network er et netværk, der er skabt i et grænseland af diversiteter – geografiske, erhvervsmæssige og størrelsesmæssige for blot at nævne nogle få, og stod i 2012 over for en gennemgribende organisatorisk forandringsproces, hvor det skulle forandres fra at være offentligt forankret til at kunne ”stå på sine egne ben” som et selvstændigt netværk.

Dette indledende kapitel vil berøre problemfeltet for afhandlingen, problemformulering samt give en præsentation af afhandlingens struktur. Der vil blive præsenteret et relevant udsnit af den forskning, der allerede er foretaget på området, og der vil blive redegjort for, hvilke områder, jeg mener der savnes belyst i denne sammenhæng, ligesom der vil blive redegjort for teoretiske og emnemæssige valg og fravalg.

## 1.1. AFGRÆNSNING

Globaliseringen har som nævnt medført et øget behov for samarbejde mellem grænser (Giddens 1984/2014). En måde at organisere et sådant samarbejde på, kan være gennem netværk, som et mæglende fællesskab, der kan skabe mulighed for at danne relationer på tværs af forskellige individer, der har interesse i samme mål (Wenger 2004). Erhvervsnetværket Arctic Business Networks formål blev, da netværket organiserede sig som en forening i 2012, defineret således:

Foreningens formål er udvikling af og samarbejde mellem virksomheder, organisationer, institutioner og kommuner i Grønland og Nordjylland med fokus på etablering, drift og udvikling af et gensidigt transatlantisk erhvervsnetværk ved at:

---

<sup>3</sup> Arctic Business Network bestod i 2011-2013 af nordjyske og grønlandske medlemmer, der repræsenterede et udsnit af virksomheder, offentligt organisationer og institutioner. I afsnittet *1.4 Introduktion til Arctic Business Network* vil netværket blive beskrevet yderligere.

- a) Fremme samarbejdsmuligheder for erhvervslivet i Arktis og Nordjylland.
- b) Løbende at identificere interesserne i Arktis til netværkets konkrete arbejde
- c) Fremme forretningsudvikling for medlemmerne
- d) Støtte etablering af udviklingsprojekter blandt medlemmerne
- e) Arrangere netværksmøder

(Bilag 29, 2)

Her beskrives både interne og eksterne perspektiver som dele af netværkets formål. Den interne del kendetegnes med ord som *samarbejde*, *forretningsudvikling*, *støtte udviklingsprojekter* samt *at dele viden*. Derudover tilføjes et eksternt perspektiv gennem punkt b), der åbner for, at netværket også skal kunne navigere i den arktiske kontekst og definere *interesseområder*, der kan være med til at definere netværkets arbejde. Relateres ovenstående til erhvervsnetværket som helhed, kan det være relevant at belyse, hvilke processer der ligger til grund for at samarbejde kan opstå. Her inddrages læring og videndeling som afgørende, når interaktion i et netværk skal åbne muligheden for samarbejde mellem medlemmer. Medlemmerne må som udgangspunkt have indblik i, hvem der er repræsenteret i netværket for at vide, hvor de kan skabe de mest udbytterige forbindelser som fundament for samarbejde. Det konkrete erhvervsnetværk indsættes således i en læringsmæssig forståelsesramme, og den sociale interaktion ses som bærende, når viden og erfaring skal deles, så samarbejde på tværs kan etableres. Netværket anses i denne sammenhæng som et fællesskab, hvori spændet mellem kontinuitet og diskontinuitet skaber forandring hos det enkelte medlem som individ og virksomhed og hos netværket som helhed (Wenger 2004, Cappellin og Wink 2009).

Rammesætningen omkring denne afhandling er et forskningssamarbejde med et netværk i forandring. Et netværk med et ønske om at styre denne forandring i den bedst mulige retning og med et ønske om at forstå, hvad netværk kan skabe af værdi på tværs af forskelligheder. Elementer som manglende engagement, uvished om dets egentlige værdi, involvering af medlemmer, fragmentering, forskelligheder som barriere mm. kendetegner den hverdag, netværket er en del af. Disse truer netværkets eksistens som konstruktion bestående af medlemmernes interaktion.

### 1.1.1. PROBLEMFORMULERING OG UDFORDRINGER

Forskning i netværk som innovativt og skabende fællesskab peger groft skitseret i to retninger – netværk ud fra et individbaseret perspektiv og netværk styringsform (Provan, Fish og Sydow 2007). Denne afhandling bidrager til en dybere forståelse

af netværk som værdiskabende helhed med fokus på, at det er delene, der skaber helheden, og søger således at bringe de to ovennævnte forståelser sammen i belysningen af erhvervsnetværk som helhed og organisering.

Problemformuleringen opsættes på denne baggrund således:

Hvordan kan et erhvervsnetværk, der eksisterer på tværs af forskelle, udvikle interaktionen mellem dets medlemmer og skabe værdi hos den enkelte og som helhed?

Afhandlingen tager udgangspunkt i *erhvervsnetværk* som senmoderne organiseringsform, og relateres til et specifikt netværk, Arctic Business Network, der fungerer som et eksempel på et sådant erhvervsnetværk<sup>4</sup>. Der søges indsigt i netværket som helhed bestående af punkter, der kendetegnes af individer med divergerende *identiteter* og dermed forudsætning for at *deltage* i netværket<sup>5</sup>. *Interaktionen* mellem medlemmerne af netværket anses som konstruerende netværket som en endeløs række handlinger, der kan hævdes at være medskabende netværkets identitet og *værdi*. Konkret anses interaktionen i netværket som udspringende fra *videndeling*, der kan bidrage til læring hos individet såvel som fællesskabet, der kan resultere i projektsamarbejder eller konsortiedannelse<sup>6</sup>. Derudover fremhæves *forskelle* og diversitet som en del af netværkets karakteristika. I Arctic Business Network tilfælde er forskellene mangfoldigt repræsenteret i form af menneskelige, organisatoriske og kulturelle forskelle. Sidstnævnte fremhæves som et eksempel på, hvordan disse italesættes i en søgen efter, hvordan netværket kan arbejde med forskellene som en styrke og mulig forstyrrelse<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> *Netværksbegrebet* og *erhvervsnetværk* som *senmoderne organiseringsform* vil blive uddybet og belyst i kapitel 3 (Wellman 1983, Giddens 1984/2014, Freeman 1991, Castells 2003, Provan, Fish og Sydow 2007, mf.).

<sup>5</sup> Begreberne *individ*, *identitet* og *fællesskab* er bærende for kapitel 4 og vil her blive uddybet og relateret til Arctic Business Network (Giddens 1984/2014, Giddens 1991, Wenger, McDermott og Snyder 2002, Wenger 2004, Wenger-Trayner, et al. 2015, mf.).

<sup>6</sup> *Videndeling* og *vidensformer* vil blive belyst og uddybet i kapitel 5 og relateret til Arctic Business Network med afsæt i de forrige kapitler (Giddens 1991, Nonaka og Takeuchi 1995, Wenger 2004, Larsen og Svabo (red.) 2002, mf.).

<sup>7</sup> *Kulturelle forskelle* og *kulturelle dynamikker* vil blive uddybet yderligere i kapitel 6 og relateret til Arctic Business Network (Hall, Held og McGrew (red.) 1992, Hofstede, Hofstede og Minkov 2010, Beck, Paulsen og Hansen 2013, mf.).

Det empiriske materiale fremstår som kvalitative studier af Arctic Business Network i form af interviews, observationer fra møder, konferencer, workshops mv., samt referater, hjemmesider og lignende, der indeholder information om netværkets virke. Ud fra dette vil denne afhandling undersøge, hvilke udfordringer, barrierer og potentialer, der er repræsenteret i netværket, når interaktion mellem forskellige individer samt læring og videndeling er målet. Afhandlingen søger således dybere indsigt i et specifikt netværk for på baggrund af dette at bidrage til en redefinition af netværket som organiseringsform og senmoderne fællesskab

Metodisk tages der afsæt i aktionsforskning som dialogskabende til praksis, og medvirkende til sammenhængen mellem teori og praksis, samt at forskningsresultater kan afprøves og skabes sammen med praksis. Et vilkår, der følger med den samfinansierede ph.d.-form. Gennem dialog med Arctic Business Network, blev der opstillet 4 udfordringer, som fungerer som udgangspunkt for de følgende kapitler. Afsættet for forståelsen af netværket relateres til det berømte Peter Lang citat *"Bag ethvert problem ligger en frustreret drøm – og drømmen kom først!"* (blandt andet citeret i Molly-Søholm, Stegeager, & Willert, 2012), og vil således være en rejse ind i et netværk, der kendetegnes af en række barrierer og udfordringer, hvori der gemmer sig et potentiale for organisatorisk forandring og individuel læring<sup>8</sup>.

Problemformuleringen er blevet til i samarbejde med praksis, og er efterfølgende blevet formuleret til 4 udfordringer, der tilsammen rummer de skitserede perspektiver fra problemformuleringen. Udfordringerne udspringer af dialog med nøglepersoner fra Arctic Business Network, med afsæt i novicens spørgsmålstejn til det allerede vedtagne. Følgende er en opsummering af de observationer, der, suppleret med teoretisk fundering, førte til dialog med praksis og udviklingen af udfordringerne<sup>9</sup>:

---

<sup>8</sup> Læringsbegrebet placeres med afsæt i refleksion som igangsættende læringsprocesser hos individet, samt i feltet omkring arbejdspladslæring (Schön 2001). Netværket ses som et muligt læringsrum, hvori medlemmet gennem interaktion har mulighed for at forandre egen adfærd, sin virksomheds adfærd og påvirke netværkets identitet. Begrebet kobles til feltet omkring social læringsteori (Lave & Wenger 1991/2003), Peter Senges arbejde med "den lærende organisation" samt Chris Argyris og Donald Schöns arbejde med double- og single-loop læring (Senge 1999, Argyris og Schön 1978, Schön 2001). Forståelsen af læring i denne afhandling hænger således tæt sammen med forståelsen af identitet, som vil blive belyst i kapitel 4 (Wenger 2004). Læringsbegrebet vil blive yderligere behandlet i kapitel 2.

<sup>9</sup> Jeg vil i kapitel 2 *Det metodiske afsæt* beskrive, hvordan disse udfordringer er blevet formuleret sammen med praksis.



*Erhvervsnetværket som helhed:* Med afsæt i netværksbegrebets kompleksitet, kan erhvervsnetværks struktur og organisering hævdes at afspejle dette op for kompleksitet og nye samarbejdsformer, der kan opfattes som en rammesat forstyrrelse i medlemmernes hverdag, der kan skabe udvikling inden for et afgrænset emne (Provan, Fish og Sydow 2007).

*Udfordring 1:* Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis.

*Medlemmerne:* Erhvervsnetværket som senmoderne fællesskab afhænger af medlemmernes deltagelse og engagement, derudover anses netværket som et fællesskab, hvori der kan foregå læring og forandring i interaktionen mellem medlemmerne (Giddens 1991, Wenger 2004).

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.

*Værdi:* Videndeling forekommer i forskellige former i netværket, som kan styrkes gennem interaktion mellem medlemmerne. Videndeling kan ses som netværkets værdi for den enkelte såvel som for netværket som helhed og den kontekst det er skabt i (Nonaka og Takeuchi 1995).

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

*Kulturelle forskelle:* Et erhvervsnetværk kan fungere som medierende i en tværkulturel kontekst og kan være et forum, hvori medlemmers kulturelle forskelligheder kan bringes i spil (Hall, Held og McGrew (red.) 1992, Wenger 2004, Beck, Paulsen og Hansen 2013).

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.

Antagelserne har afsæt i den teoretiske ramme for afhandlingen, og udfordringerne er udviklet i samarbejde med praksis<sup>10</sup>. De skitserede antagelser og udfordringer vil blive uddybet og fungere som rettesnore for kapitlerne 3-6.

### 1.1.2. AFHANDLINGENS BIDRAG

Afhandlingen søger at bidrage til kvalitativ netværksforskning ved at belyse et specifikt erhvervsnetværk gennem dels at fremhæve netværket som kompleks organiseringsform, der er afhængigt af de dele, der konstruerer det, og dels ved at tage udgangspunkt i nogle af de udfordringer, der i praksis forhindrer netværket i at nå sine mål. Dette for at bidrage til forandringen af netværket og udbygge forståelsen af erhvervsnetværket som helhed.

Afhandlingen bidrager med viden om:

- Erhvervsnetværket som kompleks organisation, der fungerer i spændet mellem styring og ikke styring.
- Forskning inden for det lærende netværk og netværket som potentielt læringsrum.
- Erhvervsnetværk som interkulturel aktør, der kan bidrage til samarbejde og kulturforståelse på tværs af forskelle.
- Aktionsforskning som forandringsselement i netværk.

## 1.2. DATA - SPÆNDET MELLEM TEORI OG PRAKSIS

Metodisk tager denne afhandling udgangspunkt i aktionsforskning suppleret med brug af feltarbejde. Arbejdet omkring denne afhandling har været udfordret af det dynamiske felt, der ligger i spændet mellem teori og praksis. Ph.d.-projektet er finansieret af Aalborg Universitet og Aalborg Havn og er foregået i tæt samarbejde med Arctic Business Network, hvilket har betydet, at jeg rent logistisk har været delt mellem 2 (3) arbejdspladser. Kommunikation og transparens mellem de forskellige dele har således være afgørende for projektets succes, ligesom jeg har varetaget opgaver som henholdsvis underviser, konsulent, medarbejder, netværksudvikler, arrangør mm. Disse meget forskelligartede funktioner har bidraget til en dyberegående forståelse af at arbejde med netværk i praksis, være en organisation, der er et meget engageret medlem af et netværk, samt være forsker, der skal bidrage med en teoretisk indsigt i de udfordringer, der opstår i

---

<sup>10</sup> Udarbejdelsen af udfordringerne bliver beskrevet i afsnit 2.2.2 *Aktionsforskningens faser*.

netværkssamarbejdet. Dette kan i høj grad ses som en styrke i afhandlingen, men bagsiden af dette er, at jeg som forsker har skullet balancere mellem kontekster, og at jeg har måttet dele min tid mellem fordybelse og aktion, hvilket ikke altid har været let. Derudover har det været en udfordring at opnå distance til genstandsfeltet<sup>11</sup>, da jeg har været tilknyttet dette gennem hele Ph.d.-forløbet. Arbejdet som aktionsforsker åbner for muligheden for at afprøve teorier i praksis samt lade praksis have en medspillende rolle i forhold til de teorier, der udvælges, men det åbner selvfølgelig også op for en række etiske og praktiske dilemmaer i forhold til objektivitet, distance, fortrolighed mm. Alt dette vil jeg vende tilbage til i afsnit 2.3 *Forskerpositionering*, hvor jeg også vil komme ind på nogle af de etiske tag, jeg har brugt for at navigere i dette spændingsfelt.

Den indsamlede data bygger på interviews, observationer samt beskrivelser af interaktion i og omkring Arctic Business Network. Interviewene er foretaget i henholdsvis grønlandske og danske medlemsvirksomheder med formålet at afdække forskellige tilhørsforhold og motivation for medlemskab og engagement i netværket (Wenger 2004). Observationer er nedskrevet til møder, arrangementer og konferencer afholdt af netværket og fremstår i en opsummeret form i bilagene. Formålet har været at se på den virkelighed, der udspiller sig i netværket, samt hvordan netværket konstrueres i praksis. På baggrund af dette arbejde er der på møder med netværkets formand, bestyrelse og sekretariat foregået tilbagemeldinger med dertilhørende forslag til videre arbejde med netværket. Udgangspunktet for denne interaktion har været at skabe forandring sammen og gennem spejling af nogle af netværkets udfordringer at igangsætte forandring. Det har således ikke været målet at komme med færdige udkast til handlingsplaner, men gennem dialog og refleksion at skabe opmærksomhed på nedslag, hvor netværket oplevede, at det ikke kunne komme videre (Schön 2001).

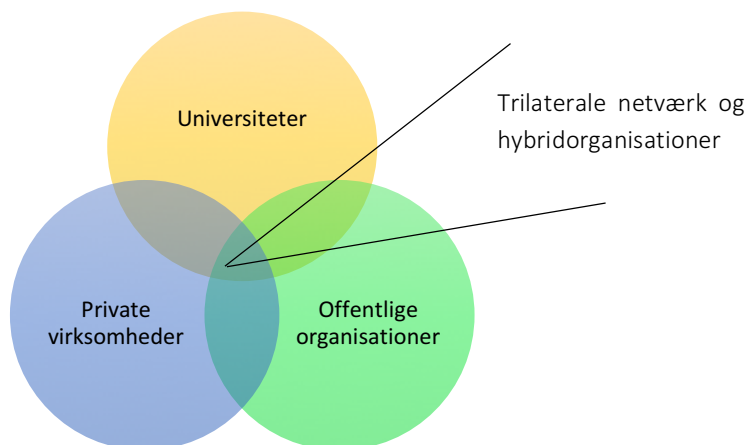
### 1.3. INTRODUKTION TIL ARCTIC BUSINESS NETWORK

Denne introduktion baserer sig på den historiske rammesætning for Arctic Business Network. Jeg vil senere i kapitel 3 udbygge denne med en dyberegående analyse af netværkets medlemmer og relationer mellem disse, men for at kunne forstå konteksten omkring netværket og motivationen for netværkets eksistens, er det

---

<sup>11</sup> Her refereres til Kirsten Hastrups definition af *felten* som der, hvor feltarbejdet udføres, og som er uafhængigt af forskerens særlige vidensinteresse, og *feltet* som det analytiske genstandsfelt, der konstitueres af netop dennes vidensinteresse (Hastrup i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 57)

relevant at inddrage den historiske baggrund, da den antages at have betydning for den praksis, der foregår i Arctic Business Network i dag. Netværket er et eksempel på et *Triple Helix* samarbejde, hvor universiteter, den offentlige sektor samt virksomheder indgår i et projektfællesskab (Etzkowitz og Leydesdorff (red.) 1997)<sup>12</sup>.



Figur 1: Triple Helix model (Etzkowitz 2003, 302)

Som mange andre netværk blev Arctic Business Network opbygget af allerede eksisterende relationer mellem fortrinsvis Nordjyske virksomheder, der specifikt havde interesse i at udvide samt fokusere på potentielle samarbejdsflader i Grønland. Relationen mellem Nordjylland – og specifikt Aalborg - og Grønland går langt tilbage og er især blevet styrket, da Aalborg Havn blev basishavn for transport af gods til og fra Grønland i 1973<sup>13</sup>. Indtil da havde Københavns Havn stået for al handel og skibstransport til og fra Grønland i form af selskabet Den Kongelige

<sup>12</sup> Formålet med Triple Helix som rammesætning er at skabe tværfaglig og -sektoriel innovation, der kan komme alle til gode. Derudover er det at skabe alliancer på tværs af organisationer drevet af nysgerrighed og fælles interesser (Etzkowitz og Leydesdorff (red.) 1997). Gennem det tværgående samarbejde mellem medlemmerne er det muligt at påvirke et bredere spektrum af omverdenen, som eksempelvis den samfundsmæssige opbygning, økonomiske strømninger såvel som politiske dagsordner.

<sup>13</sup> Da det danske selskab Den Kongelige Grønlandske Handel blev flyttet fra København til Aalborg, blev der indført koncession på besejlingen. KGH overgik til at blive grønlandsk ejet med indførelsen af hjemmestyret i 1979 og skiftede navn til Kalaalit Niuertfiat (KNI – senere Royal Arctic Line A/S) og flyttede sin administration til Nuuk. Dette åbnede senere op for en begyndende diskussion om, hvorvidt det var mest hensigtsmæssigt, at Aalborg Havn stadig var grønlandsk basishavn (Bladt og Frandsen 2010).

Danske Handel, som nu flyttede til Aalborg (Bladt og Frandsen 2010) <sup>14</sup>. At Aalborg Havn blev basishavn betød, at der i de følgende år blev skabt en naturlig forbindelse mellem Aalborg/Nordjylland og Grønland gennem samarbejde mellem virksomheder og institutioner samt udveksling af eksempelvis arbejdskraft og studerende. Derudover blev der i 2007 indgået en unik aftale mellem Aalborg Kommune og Grønlands Hjemmestyre om at styrke samarbejdet indenfor eksempelvis erhverv, kultur og uddannelse (ibid.), hvilket har resulteret i en række arrangementer henholdsvis i Grønland og i Aalborg. Dette understøttes af, at Nuuk, sammen med Scoresbysund, er Aalborgs Venskabsby, som ligeledes understreger de grønlandsk/nordjyske(aalborgensiske) bånd, der er blevet knyttet gennem årene – offentligt forankret såvel som mellem specifikke, private virksomheder.

Den aktivitet, der har været omkring etableringen af Grønlands Basishavn i Aalborg, har medført et øget fokus på relationen mellem hele Nordjylland og Grønland og de formelle og uformelle bånd, der gennem årene er blevet knyttet. Dette kulminerede i 2008, da forhandlingerne om basishavnen blev indledt, da aftalen stod til at skulle forhandles senest i 2012 med opsigelse i 2017 (Havn 2010). Et af de mange initiativer, der året inden blev igangsat på baggrund af kontraktens udløb, er Arctic Business Network, som en måde at synliggøre de relationer, der allerede var skabt på tværs af Atlanten. Aalborg Industri- og Handelskammer nedsatte et Grønlandsudvalg, hvori der var repræsentanter fra de ca. 20 virksomheder og institutioner, der havde med det grønlandske samarbejde at gøre, og dette var med til at lægge grundstenene til Arctic Business Network, eller Virksomhedsnetværk Grønland-Nordjylland, som det begyndte med at hedde (Ibid.). Formålet var dengang *”at styrke og udvikle det erhvervsmæssige samarbejde mellem Aalborg/Nordjylland og Grønland på alle områder med fælles interesse.”* (Bladt og Frandsen 2010, s. 13). Det var således formålet at tage udgangspunkt i erhvervslivet, men ligeledes at åbne op for *områder med fælles interesse* så som eksempelvis uddannelsesområdet som potentielt udviklingsrum i forhold til at udvikle og uddanne specifik arbejdskraft.

Virksomhedsnetværk Grønland-Nordjylland blev således dannet, og der blev hurtigt skabt kontakt til nye medlemmer. Allerede kort efter opstart bestod netværket af 24 nordjyske og 18 grønlandske virksomheder og institutioners interesse for at styrke samarbejdet. En lang række medlemmer gav sig selv som følge af de allerede

---

<sup>14</sup> Aalborg Havn fungerer stadig som basishavn for grønlandstransporten, da det i 2007 blev besluttet, at basishavnen skulle forblive i Aalborg indtil 2022 og ikke flyttes til Esbjerg eller Århus (HD 2006). Aalborg Havn A/S fungerer i dag som meget andet end Grønlandshavn, og arbejder på at manifestere sig som intelligent havn med forretningsområder indenfor alt fra transport og logistik til turisme og ejendomme (Havn, Forretningsområder 2015)

etablerede relationer på tværs af oceanet. En stor del af disse relaterede sig til Aalborg Havns arbejde og rolle som basishavn og til erhvervsområdet omkring transport af gods til og fra Grønland. Som eksempler kan her nævnes Arctic Import A/S, Royal Arctic Line A/S, Arctic Group A/S og selvfølgelig Aalborg Havn A/S. Derudover åbnede den kommunale forankring i Aalborg Kommune op for en naturlig medlemsskare repræsenteret ved de grønlandske erhvervsråd fra en række af de større grønlandske byer, blandt andet i Kommunua Kujalleq (Qaqortoq), Qeqqerta Erhvervsråd (Sisimiut) og Komuneqarfik Sermersooq (Nuuk). Fælles for alle medlemmerne var og er, at de repræsenterer ledelseslaget i virksomhederne og dermed er beslutningsdygtige, hvis potentielle samarbejdsflader skulle vise sig gennem deltagelse i netværket.

Fysisk var netværket indtil 2011 placeret hos Aalborg Kommunes Erhvervsråd samt ved Grønlands Arbejdsgiverforening i Nuuk, som var hovedansvarlig for rekruttering af medlemmer samt arbejdet med definition af netværkets arbejdsområder og indhold. Det var fra starten vigtigt at pointere, at netværket skulle facilitere gensidigt samarbejde og videndeling, hvorfor man valgte at placere sekretariat både i Aalborg og Nuuk.

Nedenstående figur er en skitsering af milepæle i netværkets levetid indtil nu. Den blå markering er tidsrummet, hvor nærværende Ph.d. er blevet skrevet, og har været en del af netværket. Tidslinjen er ikke udtømmende, men giver et indblik i netværkets virke gennem årene.

## Arctic Business Network

### Tidslinje

|           |  |
|-----------|--|
| 2007-2010 | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Opstart af <i>Virksomhedsnetværk Grønland-Danmark</i>.</li> <li>→ Netværket skifter i 2009 navn til <i>Arctic Business Network</i>.             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Formand af netværket bliver Claus Holstein (Aalborg Havn)..</li> <li>○ Sekretariat:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- Henrik Leth (Grønlands Arbejdsgiverforening).</li> <li>- Karl Otto Nicolajsen (Aalborg Kommunes Erhvervsafdeling).</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |
| 2011      | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Lise-Lotte Terp (medlemsvirksomheden Aalborg Havn) vælges som ny formand i stedet for Claus Holstein (Aalborg Havn).</li> <li>→ Bestyrelse:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Torben Søgaard (COWI).</li> <li>- Poul Hededal (Rambøll).</li> </ul> </li> </ul>   |

|             |   |
|-------------|---|
|             | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Per Bang (rekrutteringsfirmaet pbang++) varetager sekretariatsfunktionen i Danmark, Birgit Gedionsen (SuliPlus) varetager sekretariatsfunktion i Grønland.</li> <li>→ Igangsættelse af nærværende Ph.d.-projekt (efteråret 2011).</li> <li>→ Arrangementer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalforsamling på Aalborg Havn.</li> <li>- Den flydende uddannelsesmesse, SeaShow, gennemføres for første gang – den går fra Ilulissat til Nuuk.</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>2012</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Etablering af netværket som forening.</li> <li>→ Tanken om et Arctic Education Network tager form.</li> <li>→ Arrangementer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalforsamling på Aalborg Havn.</li> <li>- Grønlandsseminar hos medlemsvirksomheden KPMG.</li> <li>- Business Greenland Conference i Utzoncenteret, 27.-28. marts, Aalborg.</li> </ul> </li> </ul>  |
| <b>2013</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Netværkets medlemskriterier udvides, så det nu er muligt for danske virksomheder fra hele Danmark samt udlandet.</li> <li>→ Etablering af nye arbejdsgrupper med afsæt i bestyrelsens arbejde og med inddragelse af medlemmer.</li> <li>→ Etablering af Arctic Consensus. En interesseorganisation, der skal fungere som bindeled mellem Nordjylland, Grønland og andre Arktiske lande.</li> <li>→ Arrangementer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalforsamling på Aalborg Havn.</li> <li>- SeaShow 2013 – denne gang fra Sydgrønland til Nuuk.</li> <li>- Arctic Education Network dannes som selvstændigt netværk.</li> </ul> </li> </ul> |
| <b>2014</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ellen Arnskjold indsættes som leder og sekretariat.</li> <li>→ Arrangementer: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalforsamling i Nuuk.</li> <li>- Business Ekspedition 28. april-2. maj – medlemsrejse i Sisimiut og Nuuk.</li> </ul> </li> </ul>  |

Figur 2: Oversigt over Arctic Business Networks historie frem til 2014 (SBB, 2014)

Data for denne afhandling er indsamlet under netværkets forandring fra offentligt forankret erhvervsnetværk til et netværk, der er forankret i den private sektor (markeret med blå i ovenstående model). Det empiriske arbejde er primært indsamlet i 2012/2013 og skal således ses som et billede på et netværk i forandring (markeret med mørkeblå).

Som det fremgår af ovenstående figur har netværket i dets forholdsvis korte historie gennemgået en stor forandring fra at være offentligt forankret ved Aalborg Kommune til at blive ”privatiseret”. Da indeværende projekt blev igangsat var sekretariatsfunktionen netop blevet lagt ud til henholdsvis Per Bang og Birgit Gedionsen, som begge repræsenterer rekrutteringsfirmaer. Derudover overtog Aalborg Havn ledelsen, og bestyrelsen bestod af virksomheder med fortid i netværket, repræsenteret ved COWI og Rambøll.

#### 1.4. DET TEORETISKE AFSÆT

Formålet med nærværende afhandling er at udforske medlemmernes interaktion i netværket, samt undersøge hvordan netværket kan skabe værdi for det enkelte medlem såvel som ved netværket som helhed. Dette med henblik på at belyse de udfordringer, der ligger i erhvervsnetværket og søge de bagvedliggende potentialer. Med udgangspunkt i aktionsforskning har det været målet, at jeg som forsker gik ind med en aktiv og synlig rolle i forhold til netværket. De teoretiske til- og fravalg er foretaget med afsæt i den oplevede praksis og med henblik på at udfordre, hvad et erhvervsnetværk kan gøre for at navigere som et komplekst fællesskab, der dels er perifert og dels kan være en udfordring at definere værdien af. Gennem arbejdet med Arctic Business Network blev det tydeligt, hvor mangfoldigt et felt, netværksteorien er, og hvor udfordrende det kan være at skulle arbejde med et begreb, der findes et utal af definitioner på, og som i høj grad må siges at være afhængig af den kontekst, det defineres ind i.

Udgangspunktet for nærværende afhandling er at belyse erhvervsnetværket som helhed med fokus på barrierer og potentialer ud fra den præmis, at netværk er en social konstruktion, hvori læring og videndeling kan foregå, og hvor disse elementer kan ses som definerende netværkets værdi. Erhvervsnetværk anses således som et medierende fællesskab, der placerer sig mellem virksomheder, universiteter og offentlige organisationer (*Triple Helix*), og som er afhængig af disses engagement for at kunne eksistere. Overordnet set indskrives afhandlingen under organisatorisk læring som ramme, som en udforskning af et af de perifere fællesskaber, der spiller en stor rolle i mange virksomheders hverdag, og som prioriteres ind i direktørers kalender som aktiviteter, der kan give virksomheden



fornyet inspiration, ny viden og nye samarbejdsflader. Erhvervsnetværk kan ses som et potentielt læringsrum i det senmoderne samfunds<sup>15</sup> opgør med den store fortælling og en forholdsvis ny og uudforsket måde at organisere uformelle møder mellem virksomhedsledere på.

I arbejdet med at afkode netværk som organiseringsform og som helhed anvendes Social Network Analysis (SNA) som trædesten til at forstå netværkets struktur. SNA giver mulighed for at skitsere netværk gennem afkodning af dets punkter (medlemmer) samt de tråde (relationer), der binder punkterne sammen og dermed skaber netværket som helhed. Som udgangspunkt anvendes sociologen, Barry Wellmans arbejde med SNA til en deskriptiv analyse af et erhvervsnetværks identitet, når det belyses ud fra en sammenkædning af medlemmerne (Wellman og Berkowitz 1988, Wellman (red.) 1999, Wellman 2001). Denne skitsering åbner imidlertid ikke op for et blik på de processer, et erhvervsnetværk kan facilitere, hvis læring gennem deling af viden og erfaring defineres som mulig værdi for medlemmet i netværket. Det videre arbejde tager hermed udgangspunkt i, at man for at forstå helheden må analysere de dele, der konstruerer denne.

Til at belyse dette tages der udgangspunkt i, at viden og erfaring medieres gennem individers interaktion og engagement i fællesskaber (Polanyi 1966, Nonaka og Takeuchi 1995, Giddens 1994, Wenger 2004 mf.). Dertil knyttes en forståelse af, at læring kan være med til at beskrive den proces, der bevirker, at individet tager noget med sig fra netværket som en varig kapacitetsændring eller igangsætter af en sådan. Læringsteoretiker Knud Illeris beskriver læring således:

Enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring.

(Illeris 2006, 11)

Læringsprocessen placeres her hos individet og implicerer en kapacitetsændring eller forandring. Sættes læringsbegrebet ind i en social kontekst som eksempelvis et netværk, kan begrebet ses som afhængigt af individers interaktion, og at den sociale interaktion har effekt på konstruktionen af individets identitet. Her inddrages sociolog Anthony Giddens' arbejde med strukturation som fundament for samfundets opbygning som præmis for konstruktionen af netværket som et socialt konstrueret fællesskab, der bygger på individers engagement og handling, og som

---

<sup>15</sup> Her refereres til blandt andet sociologen Anthony Giddens arbejde med det senmoderne samfunds betydning for individet og fællesskaber (eks. Giddens 1979, Giddens 1984), samt sociologen Manuel Castells analyser af netværkssamfundet struktur (Castells 2003).

derved påvirker den enkelte såvel som konteksten omkring netværket (Giddens 1984/2014). Der vil i afhandlingen blive fokuseret på netværket som perifert fællesskab i det senmoderne samfund, der nødvendigvis må afspejle den kompleksitet, samfundet og individerne repræsenterer og dermed konstruerer, samt være parat til at forandre sig på baggrund af disse. Netværk placeres i rummet mellem det formelle og det uformelle med formålet at styre og ikke styre, og ved inddragelse af Giddens arbejde med det senmoderne samfund samt forholdet mellem individ og struktur, forsøges denne kompleksitet indfanget. Derudover anses erhvervsnetværket som en potentiel forstyrrelse i medlemmernes hverdag, der gennem refleksion og interaktion kan inspirere til udvikling samt ændring af livsbaner (Wenger 2004).

I Arctic Business Network er målet at styrke samarbejdet på tværs af Nordjyske og Grønlandske virksomheder, og med ovenstående in mente anses samarbejdet som udspringende fra medlemmernes kendskab til hinanden og viden om, hvad de kan bruge hinanden til. Arbejdet med Arctic Business Network kunne rumme mange forskellige, forskningsmæssige tilgange, hvor denne afhandling tager udgangspunkt i videndelings- og læringsprocesserne, før samarbejde bliver etableret, da erhvervsnetværkets primære rolle anses som faciliterende og støttende omkring denne proces. I arbejdet med netværkets værdi er det derfor relevant at definere viden som rummende flere dimensioner fra fagspecifik viden til processuel erfaring (Nonaka og Takeuchi 1995, Scharmer 2001) og læring som et muligt produkt af den videndeling, der finder sted. Der tilføjes et syn på netværket som et muligt lærende og reflekterende fællesskab, konstrueret af blandt andet dets medlemmer (Schön 2001, Wenger 2004). Her trækkes læringsbegrebet ud af en uddannelseskontekst, og relateres til løstkoblede fællesskaber som et erhvervsnetværk som Arctic Business Network. I nærværende afhandling tages der netop udgangspunkt i læring som indlejret i individet i fællesskabet, men det skal tilføjes, at individet ikke kun er deltager i ét netværksfællesskab, og at individets position i fællesskaber kan variere. Det her skitserede perspektiv på læring angives som værende centreret omkring *individet i fællesskabet* og de læreprocesser, der knytter sig til individets interaktion i fællesskabet.

Erhvervsnetværket som kulturel, mangfoldig helhed inddrages slutteligt med afsæt i de interne forskelle og italesættelsen af disse. Her inddrages specifikt italesættelsen af de kulturelle forskelle mellem nordjyske og grønlandske medlemmer, idet denne opleves som den mest fremtrædende i netværket. Her suppleres de to ovenstående teoretiske felt med indblik i kulturen som kollektiv identitet og individet som fortolker og formidler af denne (Hall, Held og McGrew (red.) 1992, Giddens 1984/2014). Derudover berøres netværket som et kulturelt mangfoldigt fællesskab,

hvis kulturelle dynamik har betydning for den interaktion der foregår og opleves (Beck, Paulsen og Hansen 2013)

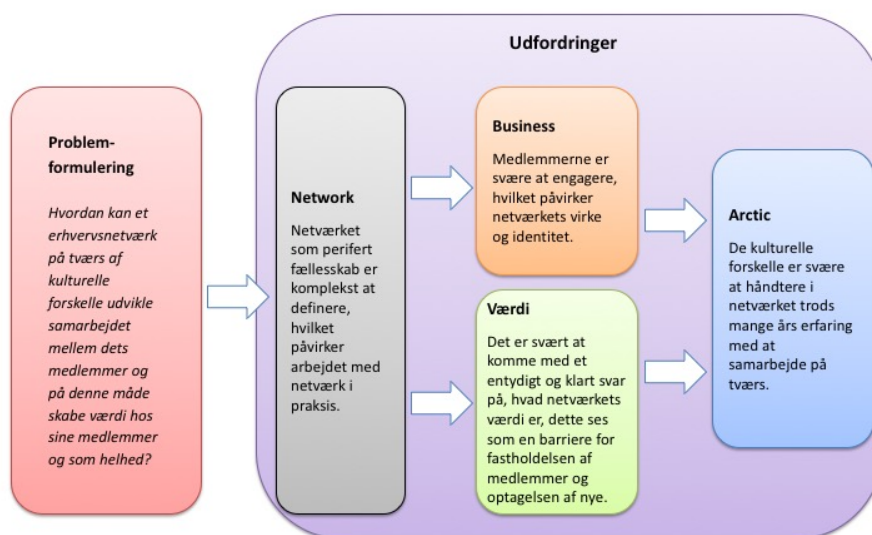
Med baggrund i ovenstående overvejelser om erhvervsnetværk som et lærende fællesskab, har denne afhandling til formål at bidrage til en forståelse af erhvervsnetværk, der placerer sig inden for interorganisatorisk læring. Et perspektiv som ikke er fundet beskrevet således før, som kan supplere den mere managementrelateret netværksforskning med et kvalitativt indblik i netværket som læringsrum.

## 1.5. OPBYGNING AF AFHANDLINGEN

Med afsæt i de skitserede overvejelser vil afhandlingen tage udgangspunkt i den hverdag, der kendetegner Arctic Business Network. Med aktionsforskning som rammesætning har jeg samarbejdet tæt med felten, og det har været afgørende for interaktionen, at jeg har skabt tydelighed omkring mit arbejde. Målet har været at skabe plads til fremdriften gennem undren, fremfor at problematisere udfordringer yderligere, og hele tiden have et forandringsperspektiv for øje i aktionen med felten. Det metodiske afsæt præsenteres i *kapitel 2*, hvor aktionsforskning som handlingsramme beskrives, og feltarbejde samt narrative dataindsamlingsmetoder belyses som metode til indsamling af viden om netværkets virke. Derudover rummer kapitel 2 en dybere beskrivelse af min rolle i felten samt positionering som forsker, der selv er et produkt af den førnævnte *Triple Helix*-model for samarbejde, hvor forskning og den offentlige og private sektor står som hovedparter i rammesætningen for afhandlingen (Etzkowitz 2003, 302). Aktionsforskning åbner op for muligheden for at søge fælles forståelse af praksis, og det har således været afgørende for nærværende afhandling at søge de fortællinger, der lagrer sig i praksis. Det er således ikke forskeren, der står med den endegyldige sandhed, men forskerens rolle at give felten mulighed for refleksion på baggrund af analyser eller teoretiske input (Aagaard i: Duus, et al. 2014, 35). Ambitionen har fra projektets start været at skabe sammenhæng mellem teori og praksis og dermed være tydelig omkring forskningsresultater. En ambition, der som udgangspunkt var meget motiverende, idet forskningen så at sige fik liv gennem processen, og resultater kunne afprøves i praksis, men det viste sig også at være en stor udfordring at skulle arbejde i spændet mellem forskningens analyserende og diskuterende form og kravet om handling i praksis. Dette vil blive yderligere gennemarbejdet i *afsnit 2.6*, hvor forskerpositionen beskrives og behandles.

Arbejdet med at behandle problemformuleringen er struktureret efter forskningsspørgsmålene (skitseret i *afsnit 1.2*) og inddelt i 4 kapitler, der har til

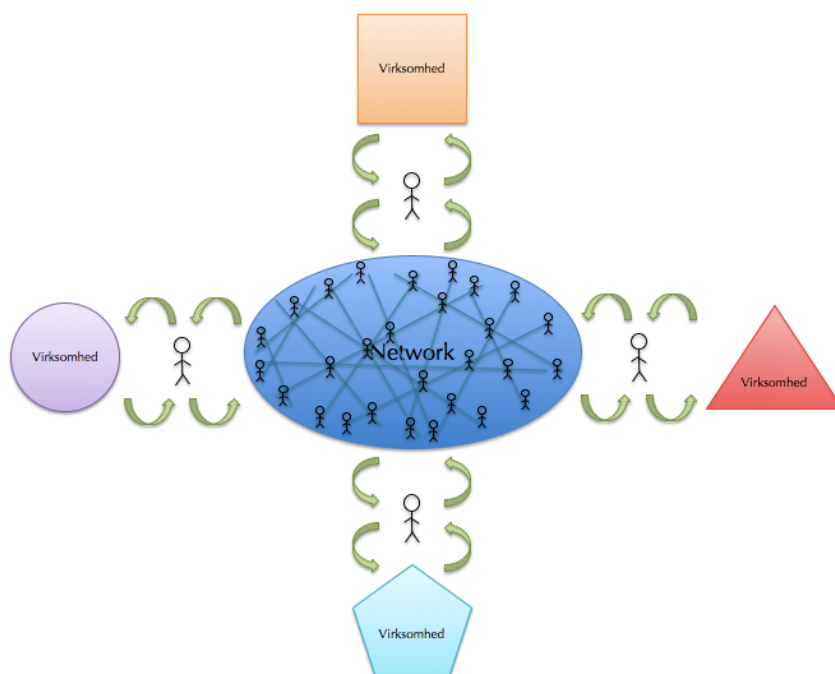
formål at gennemarbejde netværket som helhed ud fra de dele, der konstruerer det. Hvert kapitel bygger videre på resultaterne fra de forrige kapitler og søger en dybere forståelse af netværkets interne processer og eksterne påvirkning af omverdenen gennem belysning af de dele, netværket består af.



Figur 3: Behandling af problemformulering (SBB 2016)

I problemformuleringen og i udfordringerne åbnes op for en skitsering af netværket som bestående af 4 essentielle dele – *Network* (helheden), *Business* (medlemmerne), *Værdi* (videndeling og læring) og *Arctic* (forskellene) som reference og mål. At skulle analysere datamaterialet ud fra disse perspektiver kan lede til en hermeneutisk forankret og dialektisk forståelse af forholdet mellem del og helhed, da ingen af disse i praksis vil kunne stå alene. Derudover giver det anledning til at inddrage et begrebsapparat, som udspringer af socialkonstruktivismen med afsæt i Anthony Giddens arbejde med dualiteten mellem individ og struktur. Det er således denne afhandlings mål gennem de 4 analyser af datamaterialet at give et flerdimensionelt billede af et erhvervsnetværk for på baggrund af dette at diskutere de udfordringer og potentialer, der ligger i netværkets form, når det skal rumme videndeling som mål for interaktionen og som udgangspunkt for samarbejde, og når medlemmerne er placeret med en stor geografisk afstand.

Dette arbejde med netværket medfører, at jeg ikke vil gå i dybden med hvert enkelt perspektiv, men nærmere søge at fremhæve de mest fremtrædende aspekter. At skulle gå i dybden med hvert eneste perspektiv vil ikke tjene formålet, som er at fremhæve de mange dimensioner, netværk består af, og som er med til at gøre det til en komplekst fællesskab. Følgende model vil blive benyttet til at belyse udfordringernes relation og snit i netværket:



Figur 4: Afhandlingens fokus (SBB 2014)

Her ses netværket som den samlende midte, hvori medlemmerne placeres som punkter, der forbindes af tråde, der rummer interaktion og relationer. Hvert medlem repræsenterer en virksomhed, som relaterer sig til den omkringliggende kontekst, ligesom netværket som fællesskab placerer sig som synlig i den omkringliggende kontekst.

Hvert af de følgende kapitler vil følge en overordnet struktur med afsæt i en udfordring med arbejdet med netværk, der er erfaret gennem tæt samarbejde med praksis. Denne bearbejdes gennem kapitlet, som afsluttes med en opsummering, der tager afsæt i det potentiale, der gemmer sig bag udfordringen.

### Kapitel 3 - Network

*Udfordring 1:* Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis.

Kapitel 3 har til formål at placere erhvervsnetværk som et samfundsmæssigt og organisatorisk fællesskab, og derefter relateres dette til den oplevede praksis i Arctic Business Network. Her inddrages essentielle forskere på området som eksempelvis sociologerne Manuel Castells og Jan van Dijk i en søgen på netværk som samfundsmæssig udvikling (Castells 2003, Dijk 2012). Dernæst rettes blikket mod netværk som socialt fællesskab bestående af punkter og relationer mellem disse. Her tages der udgangspunkt i den sociale netværksteori, der ganske vist fokuserer på individets netværk, og netværk som en mere udefinerbar formation, men det analytiske greb som udgangspunkt for en netværksanalyse findes brugbar til at få indblik i Arctic Business Network som helhed (Wellman og Berkowitz 1988, Wellman (red.) 1999, Wellman 2001). Slutteligt vil erhvervsnetværket som helhed blive belyst med reference til organisationslitteraturen i en søgen på at supplere den sociale netværksteori med et organisatorisk perspektiv (Mintzberg 1979). Her rettes blikket mod styrelsen *erhverv*, der her ses som en nærmere beskrivelse af, hvad netværkets formål er – at fremme erhvervssamarbejde og -udvikling med afsæt i Triple Helix-opbygningen som kendetegnende medlemmerne af netværket (Etzkowitz og Leydesdorff (red.) 1997). Derudover inddrages dette som et forsøg på at indfange en fælles reference, hvorfra medlemmerne oplever og skaber netværket – et forsøg på at definere det komplekse ud fra kendte organisationsformer. Mintzberg's skitsering af organisationer anvendes her som en måde at opfatte organisationer på, der for mange er common sense. Ovenstående vil fungere som udgangspunkt for en analyse af Arctic Business Network som netværk. Her er det målet at samle trådene i den struktur, som danner ramme omkring medlemmernes interaktion.

#### *Kapitel 4 - Business*

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.

I kapitel 4 rettes blikket mod medlemmerne som essentiel del af netværket, og som dele af et komplekst udbud af fællesskaber. Der lægges vægt på medlemmerne som individer, der rummer referencer til omverdenen og derfor repræsenterer en unik form for viden og identitet. Derudover fremhæves dialektikken mellem individ og fællesskab som gensidigt konstruerende, hvilket argumenterer for, at en nærmere belysning af netværkets medlemmer, kan bidrage til en større forståelse af netværket som helhed (Giddens 1984/2014).

Som indledning til dette fremhæves *identitet* hos det enkelte medlem som værende afgørende for det engagement og tilhørsforhold, der skabes til netværket. Identitet relateres her til Anthony Giddens arbejde med identitet og selvidentitet, og der relateres til, at identitet skabes gennem meningsforhandling og dermed dels kan fungere som en reference og som en konstant forandring af individet, som Etienne Wenger fremhæver gennem sit arbejde med praksisfællesskaber (Giddens 1984/2014, Wenger 2004). Dette perspektiv inddrages, da netop elementer som engagement og tilhørsforhold kan inddrages for at opnå større indsigt i, hvorfor medlemmerne vælger at engagere sig i netværk, hvad der motiverer dem til at blive, samt hvad de bruger netværket til. Erhvervsnetværk ses i denne sammenhæng som en ekstern platform, hvori det enkelte individ forhandler sin identitet ud fra sin referenceramme og i bedste fald tager en merviden med sig videre i sit virke. Det er således en fokuseret forstyrrelse i medlemmets hverdag, som vælges til alt efter behov.

Arbejdet med individ, identitet og fællesskab relateres herefter til Arctic Business Network, hvor en dybere analyse vil søge at indfange netværket som et identitetsskabende praksisfællesskab. Analysen vil søge svar på, hvad det er, der motiverer medlemmerne og således også, hvad det er for typer medlemmer, der repræsenteres på tværs af forskelligheder i et erhvervsnetværk som Arctic Business Network. Ved at rette fokus på individers forskelle og ligheder opnås der indsigt i netværkets mangfoldighed og dermed også adgang til viden om, hvad der kendetegner medlemmernes forskelligheder, og hvor der kan opstå udfordringer i netværkssamarbejdet.

### *Kapitel 5 - Værdi*

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

I en søgen efter netværkets værdi inddrages viden som en potentiel værdi, som medlemmerne i netværket besidder, og som kan deles og måske endda emergere gennem interaktion. Det er således afsættet for dette kapitel at fokusere på viden og vidensformer som fundamentale i videndelingsprocessen i et netværk. Der tages afsæt i, at videndeling handler om at identificere allerede eksisterende viden og erfaring for gennem interaktion at formidle dette med henblik på anvendelse i en given kontekst eksempelvis som problemløser i forhold til konkrete problemstillinger eller som igangsætter af nye processer (Christensen 2004).

Relateres denne definition til netværk, kan viden belyses eksisterende i flere former – ekstern viden, individbaseret viden, virksomhedsviden, faglig viden etc. Derudover kan videndelingsprocessen ligeledes hævdes at have flere forskellige former fra at være produktiv på den korte bane til at være mere procesorienteret og innovativ på den lange bane. Videndeling er afhængig af relationer og interaktion, og tillid og åbenhed omkring eksisterende viden er en forudsætning for, at videndeling kan foregå. Ofte fremhæves tid som et element, der kan fordre og opbygge frugtbare videndelingsrelationer, der netop kan indeholde disse aspekter (Nonaka og Takeuchi 1995). Præcis her adskiller netværk sig med sin perifere struktur, og det er derfor relevant at afklare, hvordan videndelingsbegrebet relaterer sig til løst koblede fællesskaber, som et netværk må hævdes at være, der er uafhængigt af tid og rum. Her inddrages Nonaka og Takeuchi som afsæt til forståelse af viden i organisatorisk sammenhæng. Derudfra gennemarbejdes vidensformer med reference til Claus Otto Scharmer og Etienne Wenger, der tilføjer en emergerende proces til videndeling (Scharmer 2001, Wenger 2004).

I en søgen efter netværkets værdi vil der derefter blive sat fokus på lærings- og videndelingsrum i netværket som en måde at organisere disse processer på. Her vil erhvervsnetværket som et grænsefællesskab blive præsenteret, og derudover vil Connie Svabos arbejde med handlings- og mulighedsrum blive inddraget som et bud på en organiseringsform (Larsen og Svabo (red.) 2002).

Med afsæt i vidensformer og læringsarenaer vil den efterfølgende analyse afklare, hvad det er for videndeling, der foregår og kan foregå i et erhvervsnetværk, og derudover er fokus rettet på de udfordringer, der kan opstå, når et netværk arbejder med videndeling som værdiskabende og sammenbindende mellem medlemmer.

## *Kapitel 6 - Arctic*

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle dræber initiativer i netværket både internt og eksternt. Det er svært at holde på medlemmer, og det er svært at få nye medlemmer, da forholdet mellem kulturerne ikke anses som ligeværdige.

Dette kapitel rummer det sidste perspektiv, som arbejdet med Arctic Business Network peger på, nemlig den arktiske kontekst, som dels påvirker interaktionen i netværket og dermed netværkets identitet og dels påvirker netværket som organisation, der arbejder med det arktiske område med afsæt i Nordjylland og Grønland. Identitetsbegrebet udvides her til også at referere til kulturelt funderet adfærd, der eksempelvis kommer til udtryk i mødet med en anden kultur. I en søgen på at placere erhvervsnetværket inden for denne geografiske kontekst, trækkes der på elementer fra de foregående kapitler, og der suppleres med et indblik i



kulturbegrebet som individuel fortolkning og som kollektiv identitet. Her inddrages begreber som *kulturel identitet*, der tager afsæt i det sociokulturelle perspektiv og supplerer det allerede skitserede afsæt (Hall, Held og McGrew (red.) 1992, Jensen 2013).

Mødet mellem kulturer bidrager til erhvervsnetværkets kompleksitet og forskelligheden hos medlemmerne og kan i praksis være en udfordring at arbejde med. Efter en søgen efter individet som besiddende en kulturel identitet og interkulturelle kompetencer, rettes blikket mod netværket som kulturregime og de barrierer, der kan opstå, når et netværk placeres som dynamisk fællesskab i det globale rum (Giddens 1991). Specielt for netværk er, at det fremstår som et perifert fællesskab, hvori medlemmerne mødes på tværs af kulturer med et fælles afsæt eller mål. Gensidig kulturforståelse afhænger af elementer som tillid, tid og interaktion, og kan derfor være svær at håndtere i et netværk, der kun mødes 4-5 gange årligt. Netværket kan derimod ses som en gatekeeper eller et mæglende fællesskab, der kan igangsætte sådanne relationer (Wenger 2004, Beck, Paulsen og Hansen 2013). Arctic Business Network vil blive analyseret med henblik på at skitsere udfordringer, der opstår i brydningsfeltet mellem den danske og den grønlandske kultur, og undersøge, hvordan sådanne udfordringer kan ses som potentialer, og hvordan netværket kan placere sig som et kulturformidlende regime, hvor den interkulturelle forståelse kan være trædesten for nedbrydning af barrierer og opbygning af samarbejde.

### *Kapitel 7 – Det lærende netværk*

På baggrund af det teoretiske og empiriske arbejde med Arctic Business Network søger *kapitel 7* dels at diskutere netværket som global organiseringsform, der på baggrund af sine medlemmers aktion dels skaber intern værdi for sine medlemmer og dels skaber ekstern påvirkning af den omkringværende kontekst. Derudover konkluderes der på afhandlingens udgangspunkt, som bidrag til større forståelse af de processer, der foregår i et netværk, ved at anskue netværket som en helhed bestående af essentielle dele. Det har ikke være hensigten at vurdere netværkets eksistensberettigelse, men nærmere at forsøge at imødekomme nogle af de udfordringer og barrierer, der kan opstå i arbejdet med netværk, og se dem som potentialer for forandring.

### *Kapitel 8 – Afhandlingens bidrag*

I *kapitel 8* samles trådene fra de forrige kapitler og berører afhandlingens bidrag til forståelsen af erhvervsnetværket som et lærende fællesskab, og hvordan arbejdet med erhvervsnetværk kan indtænkes i en social læringskontekst. Slutteligt søges en perspektivering af afhandlingens arbejde med erhvervsnetværk som interkulturelt

læringsrum ved dels at placere Arctic Business Network som arktisk aktør og netværk som muligt mæglende fællesskab i det senmoderne samfund.

## KAPITEL 2. DET METODISKE UD GANGSPUNKT

Nærværende afhandling kan ses som et produkt af en større satsning på arbejdet med Triple Helix-modellen, der bygger på samarbejde mellem *forskning, offentlige organisationer* og *private virksomheder*. Dels er Arctic Business Network, som danner det empiriske grundlag for afhandlingen, et Triple Helix netværk, og dels er jeg, som samfinansieret Ph.d., et produkt af samarbejdet mellem Aalborg Universitet og Aalborg Havn som delvis offentlig og delvis privat organisation. Som følge af dette har der fra projektets opstart været en forventning om transparens mellem produktionen af forskningsviden og praksis – dels i forhold til Arctic Business Network, men også i forhold til den palette af netværk, Aalborg Havn også er initiativtager til. Som udgangspunkt var opgaven lige til at gå til, men som det følgende kapitel belyser, har det krævet mange metodiske refleksioner og etiske overvejelser at være involveret i praksis som aktiv medarbejder og samtidigt har skullet se det hele udefra. Dette har stillet store krav til arbejdet med distance og tilstræbt objektivitet samt spejling af netværket.

Dette kapitel har til formål at redegøre for det erkendelsesmæssige udgangspunkt, det metodiske design samt forskerpositionering. Det metodiske afsæt ligger inden for aktionsforskning, der rummer mulighed for at intervenere med felten, hvilket fra projektets start har været en væsentlig del af arbejdet. Flere valg er foretaget for at opnå større indsigt i, hvordan erhvervsnetværk eksisterer ud fra et individorienteret perspektiv, idet netværk antages værende afhængig af de elementer, der skaber det. Gennem interviews var det således interessant at få indblik i medlemmerne af netværkets fortolkning af det at være medlem af et netværk, og ligeledes relevant at observere, hvordan netværket eksisterer under netværksmøder. Metodisk indplacerer nærværende projekt sig således under det kvalitative paradigme, og der fokuseres på medlemmernes fortællinger om erhvervsnetværket med henblik på at søge de udfordringer og bagvedliggende potentialer, netværksformen rummer.

Kapitlet er inddelt i 4 dele, der hver repræsenterer aspekter af det metodiske afsæt og overvejelser:

- 2.1 Et hermeneutisk afsæt
- 2.2 Aktionsforskning og adgang til felten
- 2.3 Feltarbejde og undersøgelsesdesign
- 2.4 Forskerrolle og etiske overvejelser
- 2.5 Refleksion over valg

## 2.1. ET HERMENEUTISK AFSÆT

Afhandlingens videnskabsteoretiske afsæt udspringer fra antagelsen om, at netværk som fællesskab kun eksisterer i kraft af de dele, der skaber helheden. Netværk som organisering og konstruktion kan hævdes at være en af mange reaktioner på, hvad sociolog Manuel Castells kalder for *netværkssamfundet*, og hvad sociolog, Anthony Giddens, vil kalde *det senmoderne samfund* (Giddens 1984/2014, Castells 2003). Fælles for disse er udgangspunktet i, at dekonstruktionen af den store fortælling fører til nye konstruktioner og nye former for eksempelvis fællesskaber og måder at organisere disse på.

Forsker i management og organisationer Erik-Hans Klijn har på baggrund af eksisterende litteratur uddraget følgende beskrivelse af netværk:

- Networks exist because of interdependencies between actors.
- Networks consist of a variety of actors each with their own goals.
- Networks consist of relations of a more or less lasting nature between actors.

(Klijn i: Kickert, Klijn og Koppenjan (red.) 1997, 31)

Klijn refererer her specifikt til styringsnetværk, som i sin natur fremstår som mere konkrete og definerede end erhvervsnetværk, men definitionen peger mod, at netværkets eksistens er afhængigt af de aktører, der er medlemmer af det, og de relationer, der skabes mellem disse medlemmer. Derudover fremhæves det, at disse aktører har hvert sit mål med netværket, hvilket kan anses som bidragende til netværkets diversitet og komplekse struktur. Og slutteligt fremhæves relationerne som mere eller mindre vedvarende og opstående i mødet mellem aktørerne. Det væsentlige i forhold til de metodiske valg for afhandlingen er sammenhængen mellem aktør og netværk eller vekselvirkning mellem dekonstruktion og rekonstruktion. Argumentet for at denne vekselvirkning anses som afgørende hentes dels i, at erhvervsnetværks placering i individernes hverdag og form er foranderlig, og at det ikke er muligt at adskille aktør og struktur, men at de må hævdes at være samskabende (Giddens 1984/2014).

Ovenstående reference til felten argumenterer for, at den erkendelsesmæssige ramme tager afsæt i det hermeneutiske paradigme med afsæt i Gadammers filosofiske eller eksistentielle hermeneutik (Pahuus i: Collin og Koppé (red.) 2005, 151). Her fremhæves virkeligheden som skabt af den praktiske livsverden, og der tages

afstand fra jagten på den universelle, objektive sandhed, idet menneskets væren i verden er betinget af dets forforståelse (Højbjerg i: Fuglsang og Olsen (red.) 2004, 321). Dette indplacerer blandt andet fortolkeren eller formidleren som afgørende for de resultater, der skabes, og bringer dermed også relationen mellem forsker og felt i fokus, da der i interaktionen vil være mulighed for at konstruere en ny virkelighed sammen. Her nævner Gadamer horisontsammensmeltning som beskrivende for det forstående møde, som i dette tilfælde kan være forskerens møde med erhvervsnetværket, hvor formidling og fortolkning af forforståelser bringes i spil. Netop her indplaceres aktionsforskning som metodisk redskab, der eksisterer i dette felt for horisontsammensmeltning. Denne proces giver mulighed for at kombinere forståelser i forskning med forståelser i praksis for dermed at kunne arbejde med intenderede forstyrrelser i felten og påvirke den sociale konstruktion af eksempelvis netværket. Således vil den fortolkning, der præsenteres i denne afhandling være et resultat af min forståelse af personlighed, værdier og verden og dennes overlapning med de forståelser, medlemmerne af Arctic Business Network italesætter gennem deres fortællinger om netværket. Dette medfører at viden er en subjektiv fortolkning af sagen, og det er ifølge Gadamer umuligt at tilegne sig en udtømmende forståelse af en sag, idet mening ses som en uendelig proces af handlinger. Dette kan forekomme som et kritikpunkt, da viden ikke kan betragtes som endegyldig og mulig at translateres til andre kontekster. Det er dog ikke målet med afhandlingen at opnå generaliserbar viden. Feltarbejdet i Arctic Business Network samt interventioner på baggrund af dette skal anvendes som eksempler på, hvordan et erhvervsnetværk som Arctic Business Network kan arbejde med elementer som interaktion, værdi og forskelligheder som potentiale frem for bremsende udfordringer.

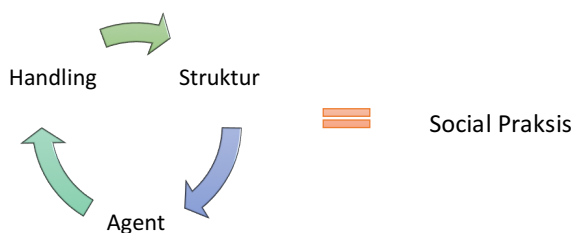
Der trækkes ligeledes tråde til den filosofiske hermeneutik og dualiteten mellem del og helhed i det analytiske arbejde. her er placeres eksempelvis etiske overvejelser over forskerposition som yderst vigtig, da det skaber transparens og gennemsigtighed i forskningsprocessen, og analysernes opbygning tager udgangspunkt i konstruktionen af det konstruerede (dobbelthermeneutik), med blik for de dele, der skaber helheden. Disse træk vil blive tydeliggjort gennem de følgende afsnit, hvor den metodiske tilgang til empiri samt forskerrollen vil blive beskrevet.

Det følgende afsnit berør netværkets indplacering som social praksis i det senmoderne samfund, hvilket anses som havende konsekvens for den følgende belysning af de metodiske overvejelser, samt analysen af netværket som perifer organiseringsform.

### 2.1.1. SAMMENHÆNGEN MELLEM AGENT OG STRUKTUR

Sociologen Anthony Giddens fremhæver dualismen mellem agent (individet) og struktur som bærende i hans udvikling af *strukuration* (sammenkædning af ordene *struktur* og *aktion*) som forståelse af, hvordan disse konstruerer hinanden. Denne teori skal ses som et bidrag til diskussionen om relationen mellem individ og struktur, hvor Giddens mener, at modsætningsforholdet skal overskrides, hvis det skal være muligt at begribe det moderne samfunds kompleksitet<sup>16</sup>.

Giddens hævder, at individet i det senmoderne samfund konstruerer sin identitet gennem menneskelig handling og social struktur, og det er ikke muligt at forstå social praksis, uden at berøre dets indre komplekse afhængighed (Giddens 1991, 44). Social praksis defineres af Giddens som det fundamentale ved det sociale liv, og der hvor individet udlever sin rolle gennem refleksiv italesættelse af sin identitet. Social praksis er således resultatet af forholdet mellem struktur, handling og agent, som kan afbildes således:



Figur 5: Strukturationsteorien (Kaspersen 2001, 54)

Agent og struktur konstruerer således hinanden og kan kun eksistere i relationen til hinanden (Giddens 1984/2014, kap 1). Når et netværk som Arctic Business Network indsættes i denne forståelsesramme, fremhæves dialektikken mellem individ og netværk som gensidigt afhængige, og som skabes gennem endeløse handlingsprocesser. Uden medlemmer vil der ikke være et netværk, og uden netværk vil det ikke være muligt for medlemmerne med sammenfaldende interesse at mødes og dele viden.

<sup>16</sup> Giddens refererer selv til dobbelthermeneutikken, som skal ses som en konstruktion af konstruktionen "[Sociology] deals with a universe which is already constituted within frames of meaning by social actors themselves, and reinterprets these within its own theoretical schemes, mediating ordinary and technical language." (Giddens 1993, 170). I denne afhandling fremhæves Giddens strukturation som en del af forståelsesrammen og fortolkningen af netværket som en social praksis.

Giddens strukturationsteori inddrages her for at klargøre, hvordan netværket anses som en social praksis, der forandres i interaktionen mellem individ og struktur. Teorien placerer sig som følge af modernitetens opgør med de sikre rammer, traditioner og vaner som præmoderniteten skabte for individet. I moderniteten er denne sikkerhed og tryghed blevet udskiftet med tvivl om den rationelle videns vished og opblomstring af kritisk stillingtagen (Giddens 1991, 14). Organisationer og strukturer er i moderniteten præget af foranderlighed som følge af denne kritiske stillingtagen og ikke mindst menneskets evne til at reflektere og skabe nye sammenhænge. Mennesket har i moderniteten i højere grad fået mulighed for at vælge selv i en verden af muligheder, hvilket fordrer et øget krav om refleksivitet<sup>17</sup> og evnen til at tage ”de rigtige” valg. Dermed bliver begreber som risiko og tillid ifølge Giddens vigtige drivkrafter – at turde at tage risikoen i vejen mod målet og at have tillid til, at man har valgt den rigtige vej (Giddens 1994, 99). Relateres dette igen til erhvervsnetværket som senmoderne organiseringsform, kan dette perifere fællesskab ses som et af de mange valg, toppen af virksomheder skal vurdere, om de vil bruge tid og kræfter på. Et fællesskab, der placerer sig i mellemrummet mellem virksomheder og organisationer, og som ikke er kendetegnet af eksempelvis en dagligdag, der hører til den gængse opfattelse af organisationer.

Disse antagelser har konsekvens for de metodiske valg, der er blevet foretaget gennem afhandlingen, og for den måde, erhvervsnetværket repræsenteres på som en organiseringsform, der er direkte afhængig af de medlemmer, der kendetegner det. Et fællesskab båret af tillid, der er opstået som en konstruktion af individer, der har sammenfaldende optagethed og dermed interesse i at udvikle sig, søge nye muligheder og ny viden inden for det givne område. Netop tillid kan ses som et af de essentielle begreber i Giddens skitsering af det senmoderne samfund, og fungerer ligeledes som en del af forståelsen af fællesskaber som netværk<sup>18</sup>.

I de følgende afsnit vil jeg belyse, hvordan der er opnået adgang til felten, samt hvordan de kvalitative studier har fungeret som afsæt for intervention, læring og refleksion med felten.

---

<sup>17</sup> Hos Giddens skelnes der mellem modernitetens refleksivitet, som giver mulighed for en vedvarende revurdering af viden og information, og den refleksive regulering af handling som kendetegnende menneskets aktivitet.

<sup>18</sup> Tillidsbegrebet som drivkraft i det senmoderne samfund vil blive uddybet i kapitel 4.

## 2.2. AKTIONSFORSKNING OG ADGANG TIL FELTEN

Det er min erfaring, at det kan være en stor udfordring som forsker at distancere sig fra tidligere erfaring med forskning og praksis, når nye projekter skabes. Forskerens valg vil altid været tonet af viden og erfaring med ”måder at gøre tingene på” eller perspektiver, der kan være hjælpsomme til at analysere problemstillinger ud fra. Denne erkendelse var afsæt til, at det forekom relevant at inddrage aktionsforskning som metodisk ramme for adgangen til felten, idet denne metode åbner op for intervention og dialog med felten på baggrund af forskerens analyser og evne til at bringe teoretiske perspektiver i spil i dialogen. Aktionsforskningen skaber samtidig mulighed for at man som forsker kan forandre sig med felten.

Aktionsforskning beskrives af sociolog Kurt Aagaard Nielsen som at *”ny erkendelse for alvor kun kan opstå når genstanden eller forskningsfeltet bringes i bevægelse og forandring”* (Nielsen 2001, 135). Dette citat trækker tråde til Kurt Lewins sociale eksperimenter i 1940’erne og udsagnet om, at handling fører til erkendelse, og at man først lærer et socialt system at kende, når man forsøger at forandre det (Lewin 1948). Forskeren fremhæves som aktiv og afprøvende del af forskningen, fremfor udelukkende distanceret og observerende. Hermed opnår forskeren adgang til feltens tavse viden og i dette tilfælde mødet mellem organisationerne og kulturene, når de foregår i praksis, ligesom det åbner for at kunne påvirke dette ud fra erfarede handlinger med felten. Forskning og felt bringes tæt sammen, hvilket genererer viden, der direkte er anvendelig i felten.

Med valget af aktionsforskning som metodisk afsæt følger der dog en mængde overvejelse, idet metoden dækker over et utal af tilgange, der alle afhænger af elementer som kundskabsambition, positionering i forhold til felten samt opfattelse af, hvilken type viden, der genereres. Alt dette må siges at afspejle udgangspunktet, der ligger i den unikke interaktion mellem forskning og felt, og hvilke muligheder, der opstår i dette spænd, samt hvilken fortolkningsramme, forskeren bringer i spil (Friedman 2001, 160). Dette kan føre til en kritik af validiteten af den viden, der genereres gennem aktionsforskning, og stiller store krav til forskeren om at være eksplicit i sit arbejde omkring det metodiske og synliggørelse af, hvad man som forsker har til hensigt at studere (Eikeland i: Nielsen og Svensson (red.) 2006). Den viden, der bliver skabt gennem aktionsforskning afhænger således af flere elementer, som eksempelvis forskerens teoretiske valg og evne til at omsætte i praksis, relationen mellem forsker og felt, samt feltens parathed til at lade forskeren komme tæt på. Dette bevirker, at viden ikke fremstår som universel, men nærmere som et øjebliksbillede og en spejling af, hvilke elementer, der optager felten og forskeren i det tidsrum, de interagerer. Et aspekt, som aktionsforskningen også kan kritiseres for, idet viden således bliver socialt konstrueret og svær at generalisere ud



fra. Det er ikke hensigten med denne forskning at udlede en manual for, hvordan erhvervsnetværk skal organiseres, men at diskutere det på baggrund af erkendelser foretaget sammen med et erhvervsnetværk. Formålet med indsamlingen og formidlingen af empiri har været at forsøge at spejle erhvervsnetværkets forudsætning for eksistens for derved at undersøge, hvilke udfordringer der gør sig gældende, når medlemsvirksomheder skal videndele i et erhvervsnetværk<sup>19</sup>. Alt dette med henblik på at indgå i dialog med netværkets ledelse og bidrage til den forandringsproces, det i skrivende stund er i gang med - forandringen fra at være offentligt forankret til at blive et privat styret erhvervsnetværk. Det brede spænd af tilgange åbner for alt fra forskeren som dialogskabende og igangsættende processer, til mere eksperimentelle tilgange til arbejdet med felten, hvor fokus er på handlingen, der blev igangsat, og den erkendelse der opnås gennem denne (K. A. Nielsen 2004). Arbejdet med Arctic Business Network har i denne afhandlingen taget afsæt i det dialogskabende, for på baggrund af dette at åbne for forandringen af erhvervsnetværket<sup>20</sup>. Gennem dialog var det muligt at italesætte teoretiske perspektiver og videreformidle dele af analyserne, for på baggrund af dette at skabe dialog med konstruktionen af den nærmeste fremtid i sigte. Aktionsforskning kan derudover hævdes at tilføre hermeneutikkens afsæt i dialog og fortolkning som forudsætning for at få indblik i praksis gennem et deltagelses- og handlingsaspekt. Det har ikke været hensigten at interventionerne skulle være tænkt færdige, men at jeg som forsker inddrog teoretiske perspektiver på de udfordringer og handlinger, der blev oplevet i praksis, for på denne måde at fokusere på dele, hvor der eksempelvis ikke forekom at være sammenhæng mellem tanke og handling.

I det efterfølgende vil disse greb blive uddybet yderligere.

### 2.2.1. SPÆNDET MELLEM FORSKER OG FELT

Når jeg kigger tilbage på feltnoter, observationer, interviews og noter og idéer om handling, ser jeg tydeligt, hvordan aktioner ikke er blevet igangsat af nøje planlagte skemaer, der fra starten var færdiggjort, men at idéerne om handlinger i praksis dels har et spontant præg, som da jeg blev tilbudt at være tovholder på etableringen af søsternetværket Arctic Education Network<sup>21</sup>, og at andre er forankret i dybere refleksioner over uløselige udfordringer, som blev tydelige i dialogen med

---

<sup>19</sup> For uddybning af netværksbegrebet og praksis se kapitel 3.

<sup>20</sup> Se *Interventionslog* i afsnit 2.3.3 for et overblik over de konkrete igangsatte handlinger.

<sup>21</sup> Se *Interventionslog* i afsnit 2.3.4 samt beskrivelse af udviklingen af netværket i afsnit 2.4.3.1

netværket. Fokus på læring og videndeling i erhvervsnetværket har således også medført, at jeg i bedste aktionsforskningsstil har måttet smage min egen medicin og lære med felten. Kun ved at stille mig åben og undrende har dette været muligt, suppleret af refleksion over de handlinger, der skete og de handlinger, der skulle til at planlægges. Dette har medført, at processen langt fra har været så lineær, som denne afhandling vidner om, og at erkendelser og barrierer har ført til nødvendig tilpasning af udgangspunktet, når de planlagte handlinger ikke blev modtaget som forventet.

Sociolog Karin Kildedal og organisationsforsker Erik Laursen fremhæver vigtigheden af, at der i samspillet mellem forsker og felt er klarhed om rollefordelingen og ansvaret for de enkelte opgaver (Kildedal og Laursen i: Duus, et al. 2014, 85). Her belyser de en vigtig udfordring ved rollen som aktionsforsker, nemlig at der er chance for (som i mit eget tilfælde), at man som forsker kommer til at påtage sig alt for mange opgaver, der ikke har noget med forskerrollen at gøre.

Det er komplekst for mig at færdes i feltet mellem erhvervsliv og forskning, og det er svært for mig at få dem til at hænge sammen, og samtidig skærpe mit fokus. Det er nemt at falde i praksis-fælden og påtage sig alle mulige opgaver, som man kan se er profitable på kort sigt, men svært at gennemskue, hvad der ville være bedst på lang sigt.

(Refleksioner, jan/feb 2012, Bilag 4, 10)

I citatet beskrives udfordringen ved den komplekse erkendelsesproces, der ligger som præmis for tilblivelsen af en afhandling, og som en del af dette også at skulle kunne levere til felten og arbejde på mindre projekter, der ikke nødvendigvis er direkte relaterede til afhandlingen.

I et forsøg på at skitsere ansvarsområder og rollefordeling, har Kildedal og Laursen udviklet følgende oversigt over opgavefordelingen, når aktionsforskning bruges som rammesætning omkring samarbejdet mellem forsker og felt.

| <i>Niveau for indsats</i> | <i>Deltagernes opgave</i><br><i>Udvikling af praksis</i>                                  | <i>Fælles opgaver</i><br><i>Samarbejde, planlægge og styre</i>  | <i>Forskerens opgaver</i><br><i>Drive forskningsvirksomhed</i>                      |
|---------------------------|---|---|---|
| <b>Basisniveau</b>        | Levere data.<br>Medproducere ny viden.<br>Afprøve ny viden.<br>Omsætte viden til praksis. | Formulere problem og mål.<br>Studere læreprocesser.<br>Styre processen.<br>Løse modsætninger og konflikter.<br>Understøtte processen. | Indsamle data.<br>Analysere data.<br>Levere ny viden.<br>Støtte omsætning af viden. |
| <b>Metaniveau</b>         | Drøfte hensigtsmæssige måder at igangsætte læreprocesser.                                 | Analysere organisationen som lærende enhed – lægge læringsstrategier.   | Give feedback på deltagernes læreprocesser.   |
| <b>Slutniveau</b>         | Udvikle og videreudvikle praksis.   | Vurdere resultater, afslutte samarbejde mellem forsker og felt  | Udvikle lokal og evt. generaliserbar viden.   |

Figur 6: Samarbejdet mellem forsker og felt (Kildedal og Laursen i: Duus, et al. 2014, 86)

Ovenstående skitsering af samarbejdsprocessen vil efter min optik variere og være afhængig af samarbejdet mellem forsker og felt, men skitseringen rummer en overskuelig retningslinje for, hvordan arbejdsopgaver kan synliggøres, hvordan en samarbejdsproces kan opbygges, og hvordan viden kan forankres som læring og forandring i felten<sup>22</sup>. Netop positionering i forhold til felten og refleksion førende til bevidsthed om, hvad jeg kunne varetage af opgaver, har været gennemgående for arbejdet i afhandlingen, og ovenstående skema kunne have hjulpet mig til at

<sup>22</sup> Ethiske overvejelser i forbindelse med min position som forsker vil blive yderligere beskrevet i afsnit 2.5 Forskerpositionering og etiske overvejelser.

argumentere for, hvorfor jeg i nogle tilfælde ville tage en rolle som observatør og i andre situationer ville gå ind at være definerende for processen. Det har i praksis vist sig at være svært at holde sig på ”forskermåttene” og blot viderelevere viden, som felten har kunnet bruge, som de ville, men det har været virksomt at fokusere på netop dette paradoks, som mange aktionsforskere står overfor, og netop bruge refleksionen over egne handlinger som definerende og styrende for valg og handlinger i praksis (Giddens 1991, Schön 2001)<sup>23</sup>. Min erfaring har været, at refleksion har bidraget til opmærksomhed på min egen læringsproces som forsker, til at jeg dels har kunnet italesætte, hvad jeg stod for, og hvad jeg kunne bidrage med og dels har formået at skabe distance til, når jeg blev for involveret, og konkrete problemstillinger krævede, at jeg eksempelvis tog parti. Derudover har jeg brugt refleksionen til at skabe tænketid og forsøge at se udfordringer fra forskellige perspektiver, før jeg kunne afgøre, om det var noget, der kunne bidrage til den viden, jeg ville give tilbage til felten. Dette ud fra en overbevisning om at det ikke vil være muligt at forstå menneskets handlinger, hvis ikke man som forsker forsøger at sætte sig ind i potentielle intentioner bag handlingerne og de omgivelser, handlinger udspiller sig i.

For at kunne arbejde som aktionsforsker er det vigtigt, at der er klarhed over, hvad det er, man vil undersøge, og hvordan man vil udvikle viden inden for det specifikke område, som kan leveres tilbage til felten. I denne afhandlings optik fungerer disse didaktiske overvejelser som en del af systematiseringen og validiteten af forskningen, så det ikke blot bliver forskerens egen fortolkning og ønske om påvirkning af felten, men nærmere et bevidst valg om relevante teoretiske perspektiver, metoder og redskaber, der bidrager til dybere forståelse og forandring af praksis. Disse vil være rettesnoren for de følgende afsnit.

## 2.2.2. AKTIONSFORSKNINGENS FASER

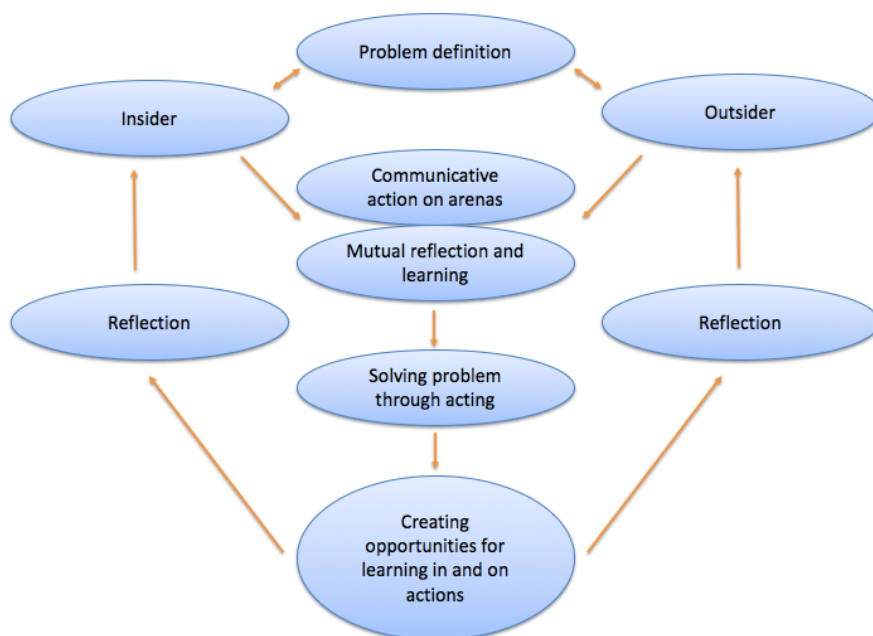
I arbejdet som aktionsforsker er det relevant at afgøre, hvordan man vil arbejde med felten, hvilken viden der skal føre til forandring af felten, samt hvilken rolle, man tager som aktionsforsker, og hvordan der skal arbejdes med praksis. Jeg har i det ovenstående været inde på udgangspunktet for afhandlingen samt valget af det anerkendende perspektiv. Netop disse overvejelser vil det følgende afsnit tage udgangspunkt i. For at komme dette nærmere er det nødvendigt at kigge på, hvad

---

<sup>23</sup> Her refereres til refleksion som del af selvidentitet eller italesættelsen af identitet (Giddens, 1991), og til Donald Schöns arbejde med Den Reflekterende Praktiker, hvor refleksion anvendes til at ændre handlinger og skabe læring (Schön 2001).

det er for processer, der kendetegner felten, og hvad udgangspunktet er. Denne afhandling omhandler erhvervsnetværk, og det er målet at undersøge hvorvidt et erhvervsnetværk, der agerer på tværs af kulturer, kan være et lærende fællesskab. Det er således netværket som helhed, der placeres som arena for aktionsforskningen, og derfor også denne, aktioner planlægges i forhold til.

Som struktur tages der udgangspunkt i Morten Levins model over aktionsforskningens elementer:



Figur 7: The Co-generative Action Research Model(Levin i: Greenwood, 1999, 33)

Her synliggøres de essentielle faser af et aktionsforskningsprojekt, grupperet i 2 dele – *problemdefinition*, hvor forskningens mål defineres sammen med felten, og dernæst *igangsættelsen* og *opretholdelsen* af forandringsprocesser. Levin fremhæver, at problemet aldrig er færdigdefineret, men at det er afgørende, at den har stor vigtighed for deltagerne, og at den bidrager til forskningsfelten (Levin i: Greenwood (red.) 1999, 33). Deltagerne eller felten er i ovenstående model afbilledet som *Insider*, hvor forskeren er placeret som *Outsider*. Forandringen af felten er sat i relation med refleksion som proces, der kan ændre handlinger og implementere og udvikle den viden, der skabes. Refleksion opdeles til både at være noget, der er fælles, og noget, der sker hos *insideren* og hos *outsideren*. Her understreger Levin vigtigheden af, at forskeren ikke bliver felten, men beholder

distancen og dermed evnen til at kunne reflektere og analysere uafhængigt af eksempelvis gældende magtstrukturer (Levin i: Greenwood (red.) 1999, 35). En udfordring som i praksis kan være svær at efterleve, men dog essentiel at have in mente, når praksis forføres<sup>24</sup>.

Ovenstående model åbner op for, at aktionsforskeren kan spejle felten, og belyse uløselige udfordringer fra et nyt perspektiv, der kan føre til forandring af felten. Forskeren indgår således med sin forskning som en forstyrrelse, der gennem eksempelvis eksplicitering af tavs og vedtaget viden kan bringe felten i bevægelse<sup>25</sup>. Skitseringen kan forekomme lineær, men tjener det formål at indfange denne afhandlings overordnede proces – fra definition af problem til handlinger og slutteligt tilblivelsen af en afhandling. Processen har langt fra været lineær, og som Levin understreger det, ændrer problemstillingen sig i takt med, at forsker og felt nærmer sig hinanden, lærer med hinanden og ikke mindst forandrer hinanden. Nærværende afhandling er således et produkt af utallige erkendelsesprocesser, der favner alt fra teoretiske aha-oplevelser til bevidsthed om forskerposition og til konkrete forandringer i praksis – kollektivt såvel som individuelt.

Oplægget for nærværende projekt var at undersøge potentialet i netværksstrukturen som rum for videndeling i en tværkulturel kontekst. Felten for forskningen var defineret til Arctic Business Network som 1 af 5 netværk, virksomheden var involveret i. Medlemsvirksomhedernes forskelligheder kunne ses både i form af nationale såvel som størrelsesmæssige elementer, idet netværket bestod af grønlandske og danske virksomheder, der varierede i størrelse fra 1 til over 100 ansatte. Ud fra dette blev der italesat nogle udfordringer, som truede med at forhindre netværkets eksistens. I praksis blev definitionen af udfordringerne præciseret gennem samtaler med ledelse og essentielle medlemmer af Arctic Business Network. Det var essentielt i denne proces at lade felten tale først, for derefter at komme med mulige vinkler på, hvordan det kunne se ud fra mit perspektiv, og hvad jeg ville søge dybere indsigt i. Målet var at finde nogle af de essentielle udfordringer, der kendetegnede netværket som, og efter de første måneders forstudier, tegnede der sig et billede, der så således ud:

- Hvorfor er det så svært at arbejde med netværk?

---

<sup>24</sup> Dette vil jeg vende tilbage til i afsnit 2.4 *Forskerpositionering og etiske overvejelser*.

<sup>25</sup> Her refereres dels til Nonaka og Takeuchis forskning i videndelingsprocesser (Nonaka og Takeuchi 1995), samt Barbara Czarniawska's arbejde med fortællinger i organisationer, der kan bidrage til større indsigt i organisationers viden og kapacitet (Czarniawska 1997, Czarniawska, 2007)

- Oplevelsen af netværket er, at man kæmper med at finde en form, der kan passe til netværkets løst-koblede potentiale. Her har man valgt at etablere sig som en forening med et fastdefineret formål og hierarkisk opbygning, hvilket umiddelbart virker som en nærliggende videreudbygning af de organisationsformer, medlemmerne kender, men som måske ikke opfylder netværksbegrebets kompleksitet.
- Hvordan kan medlemmer motiveres og engageres til at tage ejerskab i netværket?
  - Det er svært at få medlemmer til at møde op til netværksmøderne, og det forekommer at være den samme del af medlemmerne, der kommer hver gang. Derudover er det også den samme gruppe medlemmer, der tager initiativ til arbejdsgrupper og engagerer sig ekstra i netværket.
- Hvad er netværkets værdi, og hvordan definerer vi den?
  - Når medlemmerne skal fortælle om netværkets værdi, bliver de ofte fjerne i blikket eller fremhæver ord som ressourcer og kapacitet som forsøg på at indfange det. Derudover er der tendens til at hævde, at der ikke er sammenhæng mellem, det man siger, og det man gør.
- Hvordan kan vi rumme de kulturelle forskelle i netværket?
  - Trods forsøg på at se bort fra de nationale forskelligheder, der er repræsenteret i netværket gennem de nordjyske og grønlandske virksomheder, virker disse forskelle som barriere, der forhindrer interaktion mellem medlemmerne.

(Februar 2012, Bilag 4, 5)

Som det kan ses i citatet fra mine observationer, udvikledes min opfattelse af netværk sig til at være kompleks - en helhed, der konstrueres og konstruerer flere dele, der groft skitseret kan grupperes i form af medlemmerne, værdien (videndeling som proces) og konteksten omkring netværket. Ved at lytte til de udfordringer, der kendetegnede felten, fremhævede jeg således 4 emner, som blev rettesnore for mit arbejde med netværket og som uddybelse af problemformuleringen<sup>26</sup>. Spørgsmålene blev herefter formuleret som følgende udfordringer:

---

<sup>26</sup> Problemformulering: Hvordan kan et erhvervsnetværk, der eksisterer på tværs af forskelle, udvikle interaktionen mellem dets medlemmer og skabe værdi hos den enkelte og som helhed? (fra afsnit 1.2.1)

*Udfordring 1:* Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis.

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.

(Fra afsnit 1.1.1 *Problemformulering*)

Dermed var jeg nu kommet tættere på en definition af genstandsfeltet og det, der analytisk skulle udforskes. Aktionsforsker Harald Grimmer navngiver netop denne proces som 'indeksikalitet', der beskriver systematiseringen af det komplekse gennem søgen af anvendte begreber, der kan fokusere litteratursøgning og det teoretiske arbejde (Grimmen 2010). Ved at anvende sprogbruget fra felten opstår der spejling, og dermed kan det være muligt at bygge bro mellem felt og forsker<sup>27</sup>.

Med en definition af udfordringerne i Arctic Business Network, måtte jeg videre til næste skridt, som Levin belyser som igangsættelse af forandring(erne). Udfordringerne var nu defineret, nu kom arbejdet med at finde de bagvedliggende potentialer for forandring.

### 2.2.2.1 At finde vej gennem et netværk af udfordringer

Den anerkendende tilgang har fra starten været udgangspunktet for arbejdet med handling og forandring af felten. Perspektivet bruges til at se potentialet bag udfordringerne, og tager således udgangspunkt i Peter Langs kendte citat "*Bag ethvert problem ligger en frustreret drøm – og drømmen kom først!*"<sup>28</sup>. Aktionsforskeren forsker *med* felten, og ikke som en udeforstående observatør eller fortolker af felten. Derved stilles der krav til aktionsforskeren om at stille sig åben

---

<sup>27</sup> I afsnit 2.3.2 vil jeg komme nærmere ind på, hvordan sprogbrug og fortællinger er anvendt som redskab til at spejle organisationen.

<sup>28</sup> Citatet stammer fra én af Peter Lang's forelæsninger og bliver blandt andet ofte brugt, som udgangspunkt, når der eksempelvis arbejdes med Appreciative Inquiry, som David Cooperrider blandt andet er ophavsmand til (Cooperrider og Srivastva 1986).



og fordomsfri til felten, for derved at opnå en detaljeret forståelse af denne. Som en del af denne proces anvender mange aktionsforskere Appreciative Inquiry (AI) som redskab til at arbejde med de successer, der kendetegner felten, for på denne måde at arbejde med forandring (Cooperider og Srivastva 1986)<sup>29</sup>. I arbejdet med netværket som et mangfoldigt fællesskab, hvori videndeling kan fungere som værdiskabende og forandrende proces, samt bindeled mellem kulturer, var denne indgangsvinkel også oplagt for mig, men efter de første måneders arbejde med Arctic Business Network, stod det klart, at mange udfordringer og negativitet prægede snakken om og interaktionen i netværket eller mangel på samme, og at de interventioner, jeg havde set som oplagte med afsæt i AI som procesfaciliterende og fremtidsskabende, måske ikke var mulige at initiere i denne kontekst. Det virkede ganske enkelt hult at fokusere på successer, når netværkets virke var præget af negative fortællinger om ulige magtforhold og mangel på værdi, og når netværket ikke rummede stor engagement fra dets medlemmer. Det var ganske enkelt ikke et spørgsmål om at skulle kæde medlemmer sammen, men nærmere kigge på de potentialer, der lå for at få flere medlemmer til at engagere sig. Et eksempel på dette er nedenstående citat fra mine observationer:

Jeg tror en udfordring er, at der ikke er noget konkret at mødes omkring – det er i hvert fald ikke tydeligt, og derfor kan det være svært at skulle afsætte tid til det. Det er svært at finde målet med netværket og derfor svært at få folk til at komme. Det kan i hvert fald være én af grundene.

(Refleksioner, jan/feb 2012, Bilag 4, 10)

Her beskrives en oplevelse af, at der mangler tydelighed om værdien af netværket, og at det opleves som en barriere, der forhindrer netværket i at fungere optimalt. Derudover fremhæves tid som afgørende ressource i netværkssammenhæng – hvis ikke netværkets værdi er synlig nok, har medlemmerne ikke lyst til at afsætte tid dertil. Som forsker i netværk, der havde en intention om at igangsætte processer med afsæt i AI, blev tidsaspektet fordoblet, idet medlemmer ytrede, at de ikke havde interesse i at fokusere på netværket som struktur, når de havde svært ved at finde behovet for og værdien af netværket. Gennem samtaler og interviews med medlemmer blev denne opfattelse forstærket, og jeg stod med en felt, der gjorde noget andet, end der stod i deres målsætninger. Et kompleks netværk, hvor

---

<sup>29</sup> AI tager udgangspunkt i, at mennesket drages mod lyset, som tager afsæt i italesættelse af successer i arbejdet med forandring (Cooperider og Srivastva 1986). Ud fra AI er 4D eller 5F modellen udviklet som en måde at italesætte fremtiden på baggrund af fortidens og nutidens successer, hvilket kan ses som et redskab til at facilitere AI. Tilgangen er blandt andet udskældt for at negligere problemerne og derved ikke løse det, der forhindrer forandring.

udfordringerne var ved at dræbe fællesskabet, og hvor forandringen måske var den eneste udvej.

Jeg oplevede det som svært at få lov til at bidrage til denne forandring, da udfordringerne og forandringsprocessen fyldte så meget, at der ikke var overskud til at lukke forstyrrelser ind og fokusere på det, netværket gjorde godt. Dette blev suppleret med en fornemmelse af, at netværket bestod af en stor mængde specialviden, som jeg ikke umiddelbart havde indsigt i, hvilket gjorde, at mine forsøg på at skabe refleksion blev afvist. Der viste sig et billede af et netværk, der måske ikke havde samme behov for den forstyrrelse, det er at bringe en forsker ind, som ophavsmændene til denne Ph.d.. Peter Senge og Otto Scharmer berører netop denne udfordring ved aktionsforskning og påpeger, at denne form for forskning kræver tid sammen med felten, for at forskeren kan opnå indsigt i feltens tavse viden og handlingsræsonnementer (Senge og Scharmer i: Reason og Bradbury (red.) 2001, 241). Alt dette gjorde det udfordrende at være aktionsforsker i felten og medførte, at jeg måtte ændre mit udgangspunkt om udelukkende at lære og reflektere med felten til at komme med næsten færdigudviklede analyser, der kunne være genstand for dialog, fælles refleksion og læring (*se figur 5*). Jeg blev på denne måde mere styrende og definerende end tilsigtet og havde ikke mulighed for at skabe det reflekterende rum, der kunne skabe mulighed for at definere og forandre i samarbejde med felten. Jeg måtte således ændre min rolle fra at være procesfaciliterende til at placere mig som en mere funderet og defineret forstyrrelse.

Dette ”point of no return” bidrog til, at jeg måtte tilgå udfordringerne på en anden måde og ikke kun gøre dem synlige for netværket, men også komme med bud på, hvordan disse kunne vendes til potentialer. Herved måtte jeg give udfordringerne rum ved at fokusere mine analyser som trædesten til at se potentialet bag udfordringerne – finde ind til den eller de frustrerede drømme, der ikke blev opfyldte<sup>30</sup>. Netværkets *mål* var forandringen fra offentlig til privat forankret netværk, og min opgave var gennem forskning i og med netværket at bidrage til denne forandring gennem aktionsforskning og fælles italesættelse af potentialer.

Change no longer becomes a question of identifying optimal patterns of organizations in structural terms and telling those concerned why they should adopt these patterns. Change must be seen as a question of improving on existing and creating new, linguistic tools which enable those concerned to relate to each other in new ways.

---

<sup>30</sup> Udfordringer og potentialer bliver brugt som rammesætning om de kommende kapitler – 3-6.

(Gustavsen i: Pålshaugen 1998, 1)

Gustavsen beskriver her forandringen som tagende udgangspunkt i organisationens form og farver, for at se organisationens identitet som retning i forandringen, fremfor at udvikle strukturelle modeller, som har til formål at ensrette. Ved at udvikle et sprog om de 4 store udfordringer, jeg havde italesat i samarbejde med ledelsen af netværket, ville min forskning kunne danne grundlag for forandringen.

Derudover, som beskrivelserne i dette afsnit vidner om, var det nødvendigt at omfavne udfordringerne for at kunne arbejde med dem. Her refereres til AI som udgangspunkt, men med en oplevelse af at fokuseringen på succeser ikke skabte den ønskede feedback fra felten. Netværket var fyldt med tilsyneladende uløselige udfordringer, der gav et billede af, at den lette løsning ville være at dreje nøglen om og lukke netværket. For at komme bag om udfordringerne var det således nødvendigt at gribe forandringen og finde vej ind til læringspotentiallet bag disse.

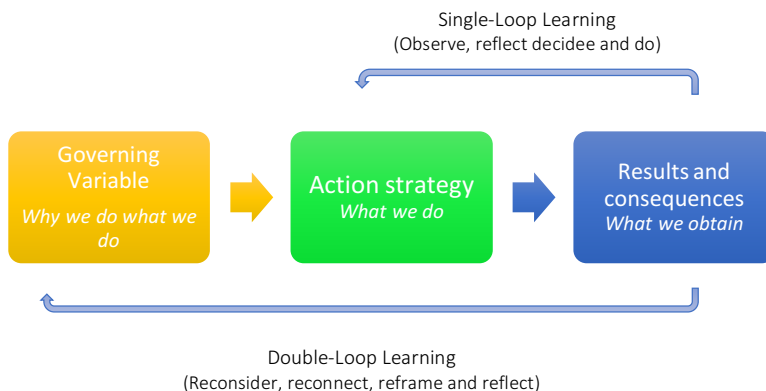
### **2.2.2.2 Hvilken læring og forandring?**

Foregående afsnit beskriver den fastlåste situation, jeg som forsker befandt mig i, selvom arbejdet med at definere problemstillingen, som skulle danne udgangspunkt for forskningen, var defineret sammen med felten. Refleksion og læring sammen med felten lod sig i gøre ud fra det spor, jeg havde regnet med, hvilket krævede, at jeg forandrede min interaktion med felten til mere definerede aktioner, der tog afsæt i min forskning. Når udfordringerne skulle sættes som genstand for analyse med henblik på at finde potentialer, var det nødvendigt at tillægge udfordringerne et perspektiv. Ud fra denne afhandlings afsæt i netværket som lærende organisme, er det relevant at inddrage læring som forståelsesramme, der indrammer processen fra udfordring til potentiale for forandring.

Læringsforståelsen for denne afhandling tager afsæt i det konstruktivistiske paradigme og ud fra en forståelse af, at læring og forandring er relaterede processer, der er indlejret i individ og fællesskab (Stegeager og Laursen (red.) 2011, 50). Forskere i organisatorisk læring, Erik Laursen og Nikolaj Stegeager fremhæver, at læring foregår, når mennesket udsættes for en tilpas forstyrrelse, som dette først vil forsøge at forstå og derefter tilpasse eller forandre sig i relation til denne. Forstyrrelsen relateres til menneskets referenceramme, og forandring er ofte mest succesfuld, når forandringen ikke adskiller sig markant fra den hverdag, der kendetegner individets øvrige liv. Læringsforsker Knud Illeris beskriver, at læring består af to processer, hvor den ene relaterer sig til samspil mellem individet og omgivelserne, og hvor den anden relateres til individets psykologiske tilegnelse og bearbejdelse (K. Illeris 2006). Laursen og Stegeager fremhæver som supplement til

dette at: *"samspillet mellem den lærendes handlinger og de måder, hvorpå omgivelserne reagerer på disse handlinger, udgør den lærendes interaktion med omverden."* (Stegeager og Laursen (red.) 2011, 51). Således skabes der sammenhæng mellem individets og organisationens læring og gensidige konstruktion. Når læringsperspektivet indarbejdes i aktionsforskning, kan det både relateres til forskerens egen læring og forandring, feltens læring og forandring og interaktionen mellem disse processer. I det følgende er det *interaktion*, der fokuseres på. Forskerens egen læring og forandring belyses i afsnit 2.4 *forskerrollen og etiske overvejelser*. Feltens læring og forandring kan overordnet ses i introduktionen til Arctic Business Network (se figur 2), men er ikke eksplicit behandlet i denne afhandling.

Når læring relateres til de aktioner, der skabes ud fra forskning i Arctic Business Network, er det relevant at inddrage Chris Argyris og Donald Schöns forskning i single- og double-loop læring som processer, der kan ændre handlinger, når intentioner (espoused theory) og resultater (theory-in-use) ikke harmonerer, og mismatch opstår (Argyris og Schön 1978, Argyris og Schön 1996). Læring og forandring udspringer således som en motivation eller et behov for at ændre de problematikker, der kendetegner praksis og samspillet mellem individ og omgivelser ud fra en opfattelse af, at mennesket søger balance og motiverer sine handlinger i retningen af balance eller match. Single- og double-loop læring bidrager med forståelse af læringsformernes karakter, når balancen skal reetableres og handlinger ændres, og kan afbildes således:



Figur 8: Single- og double-loop læring (baseret på Argyris og Schön 1978)

Modellen viser læringsniveauerne og dermed også karakteristika af single-loop læring som bevidst ændring af handlinger gennem refleksion over, hvad vi gør, hvor double-loop læring rummer deciderede ændringer og redefinition af handlinger. Single-loop læring tager udgangspunkt i en refleksion over, *hvordan*

handlingerne fremkom, hvor double-loop læring åbner for læring og forandring gennem at tilføje et *hvorfor* og derved en dybere refleksion over handlinger, der har ført til et mismatch. Argyris og Schön beskæftiger sig således med individets læring i organisationer, hvor organisationen ses som et konstrueret fællesskab, der skabes i interaktionen mellem individer (Argyris og Schön 1978).

Denne afhandling søger at bidrage til forandringen af Arctic Business Network og dermed bidrage til italesættelsen af de mis-match og udfordringer, der kendetegner netværket. Ved at analysere data ud fra et forandringsperspektiv, der trækker på anerkendende og lærende tendenser, indfanges læringspotentialet bag de oplevede udfordringer, og derved åbnes muligheden for, at bidrage til nye perspektiver på netværket som oplevet praksis. Som forsker er det muligt, at sætte spørgsmålstejn ved det kendte, for derved at fodre diskussionen af *hvorfor vi gør, som vi gør og hvordan ændres handlinger, så vi opnår de ønskede resultater*. Hermed kan forskeren som forstyrrelse italesætte allerede kendt viden, der kan føre til forandring. I dette tilfælde udspringer denne viden fra afhandlingens overordnede problemformulering og de skitserede udfordringer, der fungerer som rettesnor i arbejdet med forståelse forandring og måske redefinition af Arctic Business Network.

Med denne indføring i brugen af aktionsforskning i afhandlingen, er det nu relevant at kigge nærmere på det konkrete undersøgelsesdesign.

## 2.3. UNDERSØGELSESDSIGN

Undersøgelsesdesignet tager udgangspunkt i interviews, observationer, hjemmesidemateriale og andet nedskrevet materiale, der kan relateres til Arctic Business Network. Jeg har fra starten forsøgt at tydeliggøre min egen forforståelse af felten gennem notater, for at tydeliggøre min fortolkning af denne og hvilken betydning dette har for min analyse deraf. Det var fra starten min interesse at gå så åbent til felten som muligt og lade felten tale for sig selv, og dermed lade relevante fokuspunkter træde frem over tid for derefter at lade disse danne rammen omkring udviklingen af en interviewguide. Min forforståelse og til blivende viden om felten kan dog ikke udelukkes, hvorfor det var essentielt at inddrage nøglepersoner fra felten, der kunne bidrage til at udvide min forståelse af netværket som social konstruktion. Jævnfør ovenstående beskrivelse af de metodiske overvejelser og rammesætning for forskningen er fremstillingen af felten således blevet til i dialog med nøglepersoner fra netværket, hvilket sikrer et bredere grundlag for at forstå de udfordringer, der skitseres, og dermed validitet og brugbarhed i forankringen af forskningsresultater i praksis.

Det empiriske grundlag for denne afhandling består af flere dele, hvoraf interviews og observationer tæller en stor del. Derudover vil formelle dokumenter som hjemmesidemateriale, foldere og lignende blive inddraget for at repræsentere netværket som helhed. Dermed bidrager den indsamlede data med fortællinger fra netværket fra forskellige niveauer – medlemmets, netværkets og den deltagende observatørs. Følgende afsnit har til formål at uddybe undersøgelsens rammesætning inden for *feltarbejde* og derudover, hvordan jeg har arbejdet med *interviews* og *observationer* samt den forforståelse, der ligger til grund for mit arbejde som forsker.

### 2.3.1. FELTARBEJDE

I det foregående er afhandlingen placeret som aktionsforskning, hvor forandringen fra udfordring til potentiale fungerer som rammesætning om forståelsen, analyse og fortolkning af felten. Det er nu væsentligt at belyse, *hvordan* data er indsamlet og efterbehandlet. Til at få indsigt i felten tages der i afhandlingen afsæt i feltarbejde som *"en metode til at få viden om, hvordan selvfølgeligheder opstår, vedligeholdes eller ændres inden for rammerne af konkrete sociale fællesskaber."* (Hastrup i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 55). I denne sammenhæng er det sociale fællesskab defineret som Arctic Business Network, og metoden findes relevant at tage afsæt i, da der er fokus på at indhente viden om relationer mellem mennesker og mellem menneske og samfund. Netværket ses som et organiseret fællesskab, der strækker sig på tværs af samfund – det danske og det grønlandske. Ved at samle viden om dels relationer og dels forankringen i samfundet er det muligt at få indblik i de førnævnte udfordringer, der kendetegner netværket, inddelt i elementerne *netværket som helhed, medlemmerne, relationer, videndeling og værdi*, samt *den kulturelle kontekst det er skabt ud fra*. Feltarbejde trækker hovedsageligt på antropologiske metoder og placerer sig ofte som kvalitative studier af felten, dog med mulighed for at hente mere generel data fra det kvantitative (Hastrup i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 55-56). Kirsten Hastrup fremhæver, at der i feltarbejde lægges vægt på forskerens tilstedeværelse i felten, og at dette bidrager til at forskeren kan opnå indsigt i feltens eksplicite og tavse viden samt kulturelle handlemåder, hvilket kan bidrage til detaljerede beskrivelser og analyser af felten. Hermed forankres observationer og interviews i erfarede handlinger, og forskeren kan på denne måde opnå en dybere indsigt i felten. Suppleret med aktionsforskningens forandringsperspektiv kan feltarbejde således understøtte og udbygge forskerens referenceramme og relation til felten, hvilket kan lede hen til forankringen og implementeringen af forskningresultater og støtte den fælles læring og refleksion (jf. figur 5). Derudover nævnes vigtigheden af arbejdet med

forskerens rolle i felten og understreger, at forskeren må tage stilling til, hvordan adgang til felten opnås, samt hvordan man rent praktisk gør brug af artefakter i indsamlingen af data (Hastrup 2004, Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, Hasse 2011). Dertil hører diskussionen om, hvorvidt en forsker, gennem deltagelse i en afgrænset periode, kan opnå at blive fuld deltager i felten. I denne afhandling lægges der vægt på, at dialektikken mellem at være observatør og deltager giver mulighed for at stille spørgsmål, som taler ind i feltens referenceramme, og dermed praksisrelateres forskningsresultater i højere grad og gøres til potentielle trædesten i forandringen. Rollen som forsker vil blive behandlet i afsnit 2.4, der omhandler Forskerrollen samt etiske overvejelser.

Det store fokus på relationer og handlingers betydning for konstruktionen af fællesskaber relateres her til afhandlingens social konstruktivistiske udgangspunkt og erkendelsen af, at Arctic Business Network konstrueres af menneskelige handlinger, og dermed anses feltarbejde som oplagt metode til at tilgå felten. Det er ikke målet at lave en egentlig kulturanalyse af netværket, men nærmere at kigge på kulturelle karakteristikas betydning for de historier om udfordringer, der gemmer sig hos medlemmerne, sammenholdt med møder og arrangementer, der samler netværket som helhed, samt deltagelse i arbejdet med at opbygge og vedligeholde netværk. Ved at undersøge italesættelsen af handlinger og handlinger i praksis suppleret med selv at deltage i felten giver det mulighed for at erfare eksempelvis sprogbrug og viden om konteksten i og omkring netværket (Hastrup i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 63). Data må nødvendigvis afspejle feltens kompleksitet og rummer derfor både interviews, observationer samt refleksioner over deltagelsen i felten. I arbejdet med dette har det narrative været til stor inspiration for tilgangen til interviews, observationer og deltagelse.

Det undersøgelsesdesign, der præsenteres i det følgende, bygger på 3 elementære dele – interview, observation og intervention. Interviewene skal ses som en stor del af det indledende arbejde med at forstå netværkets forskelligheder og belyse de udfordringer, der forhindrer forandring af netværket. Observationerne skal ses som et supplement til denne belysning, der tilsammen danner grundlag for interventionerne, som har til formål at skabe dialog om udfordringer i feltet mellem praksis og forsker. Observationerne kan ligeledes anvendes til at få indblik i interventionernes effekt samt den fælles læring og refleksion eller mangel på samme.

### **2.3.1.1 Narrativ inspiration – at skabe mening gennem fortællinger**

At skulle indsamle data og overskue et komplekst erhvervsnetværk som Arctic Business Network har dannet grund for en del overvejelser, for hvordan kan man

undersøge noget, der er så perifært og porøst som et netværk? Hvordan kan man i netværk arbejde med et begreb som videndeling, der kræver kontinuitet og ikke mindst tid for at kunne eksistere? Og ikke mindst overvejslen omkring hvordan – hvordan indsamler jeg data, der kan sige noget om disse processer? Det blev hurtigt klart, at jeg måtte tage et valg om et udgangspunkt, hvorfra jeg kunne arbejde mig frem og indsamle relevant data<sup>31</sup>. Ønsket var at få indsigt i netværkets kompleksitet og finde frem til de punkter og relationer, der konstruerer netværket som helhed og definerer netværkets identitet. Med afsæt i feltarbejdet som metodisk tilgang til empiri var det nærliggende at relatere dette til historiefortælling, når identiteter og relationer skulle undersøges. Feltet omkring narrativer og brugen deraf er mangfoldigt, derfor har dette afsnit til formål at beskrive brugen af narrativer i denne kontekst.

Baggrunden for at bruge det narrative afsæt er muligheden for at kigge nærmere på de individer, der i dette tilfælde anses som værende afgørende for et netværks eksistens. Barbara Czarniawskas forskning inden for narrativer i organisationer understreger vigtigheden af, at man som forsker forsøger at forstå og sætte sig ind i den kontekst, der undersøges ved at forstå de mennesker, der agerer i den. Czarniawska påpeger, at vi for at kunne forstå menneskets opførsel må forstå dets intentioner, som nødvendigvis kun kan afkodes, hvis vi sætter os ind i den sammenhæng, de skabes i.

We cannot understand human conduct if we ignore its intentions, and we cannot understand human intentions if we ignore the setting in which they make sense.

(Czarniawska 1997, s. 12)

Det narrative udfoldes således som en flerdimensionel metode til at undersøge og analysere situationer i eksempelvis organisationer. Argumentet for at bringe det narrative ind i denne kontekst er blandt andet, at et erhvervsnetværk her anskues som en organiserende struktur mellem individer, der centrerer sig om en given målsætning (se *kapitel 3 - Network*). Derudover lægges der vægt på, at individerne i et netværk i høj grad er medskabende faktorer – uden dem ville netværket ganske enkelt ikke eksistere, det er derfor relevant at forsøge at forstå og analysere, hvad det er for en virkelighed, der udspiller sig i et netværk, for at kunne forstå hvilke udfordringer og potentialer der kan arbejdes med for at skabe de bedst mulige rammer for læring og videndeling.

---

<sup>31</sup> Se blandt andet afsnit 2.2.2 *Aktionsforskningens faser*.



Netop brugen af terminologien *virkelighed* relaterer til David M. Bojes arbejde med *Storytelling* og narrativer. Boje beskriver narrativer som værende subjektive fremstillinger, der kan give et indblik i individets oplevelse af den virkelighed, det eksisterer i (Boje 1991).

In organizations, storytelling is the preferred sense-making currency of human relationships among internal and external stakeholders. People engage in a dynamic process of incremental refinement of their stories of new events as well as on-going reinterpretations of culturally sacred story lines.

(Boje 1991, s. 106)

Iboende den narrative tilgang ligger der således en mulighed for at belyse interaktioner og processer gennem respondenters fortælling derom. Gennem indsamling af en organisations narrativer gennem interviews såvel som observationer og nedskrevet materiale (e-mails, hjemmesidetekst, brochurer etc.) er det muligt at konstruere et billede af den virkelighed, der foregår i organisationen, og som afhænger af den mangfoldighed, individerne repræsenterer gennem kulturelt ophav, erfaringer etc. Boje understreger det subjektive i den narrative metode og pointerer, at narrativer altid vil relatere sig til det subjekt, der videregiver billedet af virkeligheden, og derfor kan enkelte narrativer ikke stå alene eller fortælle den hele historie om en organisation (Boje 1991). Set fra et helhedsorienteret perspektiv rummer det enkelte narrativ kun en del af den samlede historie, hvorfra det er forskeren eller lytterens opgave at samle disse for at skabe et flerdimensionelt billede af organisationen. Dette perspektiv begrundes igen udgangspunktet i netop denne metode, da et netværk ofte har til formål at rumme forskelligheder, og netop trække på forskellighederne som force. Det er derfor relevant at kigge på netværkets kompleksitet gennem belysning af de forskelligheder og historier, der konstruerer et netværk, og dermed som forsker at veksle mellem deltagelse og observation for at bevare muligheden for at stille spørgsmål, der rækker ud over magtforhold og tendenser, der måske kan bidrage til de udfordringer, der opleves i netværket (jf. figur 4).

Med den undersøgelsens rammesætning defineret, vil de følgende afsnit beskrive arbejdet med interviews, observationer samt deltagelse og intervention med felten.

### 2.3.2. INTERVIEW

Formålet med at lave en interviewundersøgelse var først og fremmest at få indblik i de forskelle, der kendetegner netværket. Dernæst var det relevant at spørge ind til

emner, som relaterer sig til problemformuleringen og det emnefelt, der fokuseres på i denne afhandling. Interviewformen anses i denne kontekst som en sprogliggørelse af de handlinger og aktører, der konstruerer i netværket (Kvale 2008, Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010). Derudover kan det give adgang til information om medlemmernes identitet, og hvad de ser netværket som bidragende med – i teorien såvel som i praksis.

I planlægningen af interviewene er der fokuseret på den semistrukturerede interviewform, idet den åbner op for en samtale, der styres ud fra en given struktur, men som har mulighed for at afvige en smule fra det planlagte. Interviewformen giver mulighed for at få personer i tale og for forskeren at få svar på spørgsmål, som kun involverede parter kan svare på. Det er et indblik i menneskets oplevelser, selvforståelse og ikke mindst forståelse af verden (Kvale 2008, 40-47). Dette gør også interviewet skrøbeligt, da det i høj grad afhænger af relationen mellem interviewperson og interviewer, og elementer som omgivelserne og humør kan i høj grad have effekt på de svar, der indsamles. Derfor er det vigtigt som forsker, at gøre sig klart, hvilket formål interviewet har, og hvilken indvirkning forskeren har på den interviewede, så der svares bedst muligt på de spørgsmål, der stilles. Her inddrages forskerens egen reference og italesættelse af denne også som afgørende og indvirkende på den data, der indsamles (Kvale 2008, kap. 8).

I praksis oplevede jeg, at interviewet kom til at spille en stor rolle i italesættelsen af netværket, og at det medførte handlinger, som jeg ikke havde forudset. Selve interviewet kan ses som en forstyrrelse i medlemmernes hverdag, hvor vi brugte 30-60 minutter af deres tid på at fokusere på netværk og dets rolle i medlemmets hverdag. Dette gav mulighed for refleksion og stillingtagen til netværkets form, relevans og værdi hvilket resulterede i reflekterede samtaler om, hvad netværk potentielt kan bruges til. For nogle medførte interviewet, at de besluttede sig for, at de ikke længere ønskede at være en del af netværket, ligesom det for nogle var en aha-oplevelse, at de stadig var medlemmer af netværket. Dette eksempel inddrages for at belyse interviewets indvirkning på felten, som ikke nødvendigvis er tilsigtet. Bevidstheden om dette har medført, at jeg fra starten gennem interviewindsamlingen har været eksplicit over min rolle og brugt tid på at forklare, hvad min baggrund for at udføre interviewene var, og at det skulle bruges til forskningsmæssig brug og ikke til rekruttering eller i salgsøjemed. Netop denne del var med til at skabe et fundament for åbenhed, som jeg behøvede for at få et indblik i de oplevede udfordringer og potentialer, der kendetegnede medlemmernes historier om deltagelse i netværket.

At forstyrrelsen allerede startede ved indsamlingen af data var med til at give et billede af, at når netværket gives talerum og fokuseres på som det primære, gives

det liv, og medlemmet må her tage stilling til, om det er relevant at være en del af det. I mellemrummene mellem disse ”eksistensarenaer” er netværket placeret i periferien af medlemmernes hukommelse og arbejde og dukker først op igen, når det kan bruges. Dette må have betydning for netværket som organiseret fællesskab, og dette aspekt vil jeg vende tilbage til i *kapitel 3*, men først til forberedelsen og gennemførelsen af interviewene.

Interviewguiden er blevet udarbejdet med afsæt i Kvale og Brinkmanns syv stadier for interviewundersøgelse, der indeholder følgende trin:

1. Tematisering
2. Design
3. Interview
4. Transskribering
5. Analyse
6. Verificering
7. Rapportering

*Figur 9: Uddrag af ”Syv stadier i en interviewundersøgelse” (Kvale 2008, s. 95)*

De første to stadier, tematisering og design, består i at finde relevante tematikker for interviewene og designe spørgsmål, så den tilsigtede viden opnås. Herunder indgår således også etiske og moralske overvejelser om, hvordan informationer håndteres, og hvilken indvirkning forskeren har på felten (Kvale 2008, 151-154). Disse stadier er relateret til første del af Levins model over aktionsforskningens faser (se figur 5), hvor problemstillingen defineres i samspil med felten. Efter selve interviewet følger bearbejdningen af data, der rummer trinene Transskribering, Analyse, Verificering og Rapportering, der relateret til Levins model ligger som studier, der placeres som fundament for fortolkning og forberedelse for handlingen. Det er således målet med interviewene at få dybere indsigt i de skitserede udfordringer for derved at søge det bagvedliggende potentiale, der kan bruges som inspiration til forandring.

I det følgende vil jeg uddybe, hvordan de syv stadier er blevet brugt som ramme omkring interviewundersøgelsen i netværket.

### **2.3.2.1 Tematisering, design og interview**

Tematiseringen for interviewundersøgelsen i Arctic Business Network tog afsæt i opstartsfasen, hvor jeg havde formelle og uformelle samtaler med medlemmer på netværksmøder og ikke mindst med Aalborg Havn, som står som initiativtager til

denne afhandling. Derudover var det relevant for mig at forsøge at forstå den kontekst, netværket agerer indenfor. Da jeg er fra Nordjylland var denne fase til at overse, men jeg måtte supplere min viden om det nordjyske med en erhvervsvinkel, som for mig var ny. Derudover lå der et helt uudforsket område, nemlig Grønland, som jeg ikke havde haft kontakt til før, og som jeg blev nødt til at tilegne mig viden om gennem litteraturstudier og rejser dertil.

Med afsæt i dette arbejde blev problemformuleringen skabt:

Hvordan kan et erhvervsnetværk, der eksisterer på tværs af forskelle, udvikle interaktionen mellem dets medlemmer og skabe værdi hos den enkelte og som helhed?

(Problemformulering fra afsnit 1.2.1)

Og udfordringer defineret i samspil med netværkets ledelse og hovedpersoner fra Aalborg Havn:

*Udfordring 1:* Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis. (netværket som helhed)

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet. (medlemmerne)

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye. (læring og videndeling som værdi)

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle dræber initiativer i netværket både internt og eksternt. Det er svært at holde på medlemmer, og det er svært at få nye medlemmer, da forholdet mellem kulturene ikke anses som ligevægtigt. (kultur/kontekst)

(Fra afsnit 1.1.1 *Problemformulering*)

Med en definition på, hvad afhandlingens fokus var centreret om, var det nu muligt at fremhæve tematikker (markeret med rød i parenteser efter udfordringerne), som skulle være afsæt for den egentlige interviewundersøgelse. Tematikkerne er skitseret i nedenstående figur suppleret med overvejelser om, hvilken viden der spørges ind til:

|  |   |
|--|---|
| <b>Netværk</b>   | Det forum, hvori medlemmerne interagerer.<br><br>Indsigt i medlemmernes historie og motivation for at indmelde sig i erhvervsnetværket.   |
| <b>Interkultur og det interkulturelle møde<br/>(medlemmer og kontekst)</b> | Essentielle elementer i dette erhvervsnetværk, da de danner den kontekst, der interageres og arbejdes med. Giver ligeledes indblik i den referenceramme, det enkelte medlem arbejder ud fra.<br><br>Her er det vigtigt at forsøge at relatere kulturbegrebet til både geografisk og organisatorisk kultur.  |
| <b>Videndeling<br/>(medlemmer og værdi)</b>                                | Udgangspunktet for samarbejde og interaktion mellem medlemmerne. Giver indblik i medlemmernes syn på dette, og i om det overhovedet anses som værdiskabende.<br><br>Ud fra samtaler med blandt andet Aalborg Havn fremstår det som et af de elementer, der skal give netværket værd.  |
| <b>Fremtid<br/>(potentialer)</b>   | Netværket står over for en stor forandring, hvilket må antages at præge arbejdet. At spørge ind til netværkets fremtid vil kunne bidrage med viden om, hvad medlemmerne kunne ønske sig for netværket, og blive klogere på potentialerne i netværket som helhed, samt hvilken form de ønsker at netværket skal tage, hvis de skal forblive medlemmer. |

Figur 10: Udgangspunkt for interviews (SBB 2012)

På baggrund af dette udarbejdede jeg interviewspørgsmål, som skulle bruges som rettesnor for interviewene (se bilag 2). Formålet med spørgsmålene var at have et fundament for interviewet, idet det er umuligt at vide, i hvilken retning samtalen vil udvikle sig. Interviewguiden skulle derfor sikre, at jeg kom ind på alle tematikkerne. I interviewsituationen er relationen mellem interviewer og respondent afgørende for indholdet af samtalen og dermed også for, hvor impulsiv samtalen kan være. Dette gør det relevant at have udarbejdet rettesnore for samtalen, så der følges en semistruktureret rækkefølge og der svares på nogenlunde det samme (Kvale 2008). Spørgsmålene skulle således lede interviewpersonen i retning af mit fokus, samtidig med at der skulle være plads til uforudset udvikling af samtalen, der kunne bringe uventede historier frem.

Relateret til det narrative udgangspunkt er formålet med interviewet at få indblik i interviewpersonernes historier med specifikke tematiske udgangspunkter. Her opstår udfordringer, da jeg som forsker påvirker interviewpersonen i en tilsigtet retning, og ikke lader historierne opstå i det fri. Denne balancegang mellem styring og ikke-styring er kompleks, men ikke desto mindre har jeg valgt at lade

interviewene blive styret af den samme tematiske rammesætning for at få data, der relaterer til disse områder.

Dernæst fulgte udvælgelsen af interviewpersoner, hvor fokus var at få indblik i de forskelligheder, der kendetegnede erhvervsnetværket. Jeg fandt det ikke relevant at interviewe alle medlemmer af netværket, da det på daværende tidspunkt talte over 60 medlemmer. Det ville tage enorme mængder tid at indsamle og behandle interviewene, og udbyttet ville antageligt ikke tilsvare den mængde tid, der skulle bruges på at indsamle og behandle interviewene. Derudover var formålet med interviewindsamlingen som nævnt at få indblik i den forskellighed, der kendetegner netværket, netop med henblik på at belyse de forskellige perspektiver, der repræsenteres i erhvervsnetværket. Udvalgelsen blev foretaget på baggrund af en analyse af, hvilke virksomheder der var medlemmer på daværende tidspunkt og ud fra følgende kategorier:

- Geografisk tilhørsforhold
- Virksomhedsstørrelse
- Placering (storby/mindre by)
- Engagement i forhold til styregruppe og arbejdsgrupper.
- Fagområde

Mit mål var at foretage interviews af medlemmer (gerne flere) inden for alle kategorierne, som kunne repræsentere et validt billede af, hvilke forskelligheder, der karakteriserede netværket (se Bilag 1, for overblik over de daværende medlemmer og prioriteringen af disse). Jeg fravalgte fra starten at interviewe de medlemmer, som stod i direkte relation til den formelle del af afhandlingen, samt daglige samarbejdspartnere, da disse indgik i en stor del af min hverdag, og det derfor kunne være svært at adskille de forskellige hatte, jeg havde på. Derudover bliver disse direkte samarbejdspartnere repræsenteret i form af arbejdet med afhandlingens problemstilling, ligesom det også primært har været dem, jeg har leveret resultater til gennem arbejdet med afhandlingen. Det forekom svært at etablere kontakt til de først prioriterede medlemmer, hvilket gjorde, at jeg måtte gøre brug af anden og tredje prioritet. Specielt de danske medlemmer uden for Aalborg var svære at få i tale, eksempelvis pga. manglende engagement i netværket, eller at de netop havde meldt sig ud, og derfor ikke ville afsætte tid til interview. Dette har medført en lille overvægt af grønlandske interviewpersonerne, modsat billedet af Arctic Business Network. Dette kan skabe en uoverensstemmelse i det billede, der tegnes af netværket, men idet jeg har levet og arbejdet i Nordjylland og da nøglepersonerne omkring projektet er danske, vurderer jeg, at det nordjyske perspektiv på netværket er velrepræsenteret. Hertil skal knyttes, at heterogeniteten

ikke kun afspejles gennem nationalitet, men at de andre skitserede elementer er ligeså væsentlige og repræsenterede i interviewmaterialet. Der er i alt foretaget og transkriberet 15 interviews, og derudover ligger der i bilag 4 indtryk fra interviews, hvor respondenterne ikke ønskede at blive optaget. For et overblik over de indsamlede interviews heterogenitet se bilag 27<sup>32</sup>.

I forbindelse med interviewundersøgelser, nævner psykolog og kvalitativ metodeforsker Svend Brinkmann vigtigheden af, at forskeren er eksplicit omkring brugen af forskning og transparens over for de interviewede (Brinkmann i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 443). Dette gøres dels gennem informeret samtykke og dels ved at gøre den indsamlede data fortrolig i bearbejdelsen. I undersøgelsen af Arctic Business Network stod det klart, at jeg ikke ville opnå indsigt til udfordringerne i netværket, hvis ikke jeg gav respondenterne mulighed for at være anonyme. Dertil kommer, at jeg som forsker ikke har mulighed for at styre fortolkningen af min forskning, og hvilken påvirkning, mine analyser potentielt vil kunne forårsage på netværket som helhed og på det enkelte medlem. Dette benævner Brinkmann som skellet mellem det mikroetiske og det makroetiske, hvor mikroetiske problematikker relaterer sig til forskningens konsekvenser og påvirkning af det enkelte individ, og det makroetiske relaterer sig til samfundsmæssig påvirkning og konsekvenser (Brinkmann i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 439). Det er ikke hensigten at gøre skade på netværket, men at bidrage til dialogen omkring netværk som organiseringsform – praktisk såvel som teoretisk. Medlemmerne er blevet tilbudt fortrolighed før interviewene, hvilket alle har taget imod, ligesom de er blevet informeret om interviewets sigte både på mail og som introduktion til selve interviewet (se Bilag 31). Jeg vil senere i afsnit 2.4 og 2.5 belyse flere af de etiske overvejelser forbundet med *forskerrollen* og *valg* taget gennem afhandlingen.

### 2.3.2.2 Efterbehandling af interviews

Efterbehandlingen af interviewene rummer *transskribering*, *analyse* og *verificering* af det indsamlede materiale jvf. Kvaales syv stadier samt *rapportering* og kommunikation af undersøgelsens resultater (Kvale 2008, 95). Transskriberingen er foretaget med henblik på at klargøre meningen af samtalen. I denne kontekst er det netop essensen af samtalen, der skal udgøre det empiriske fundament for analysen, og ikke en detaljegråd indeholdende tonefald, pauser og lignende. Efter hvert

---

<sup>32</sup> Navnene i bilagene er opdigtede navne, men karakteristika for medlemsorganisationerne stemmer overens med de interviewedes karakteristika. Jeg vil i afsnit 2.2.2.2 uddybe kriterierne for anonymiseringen.

interview har jeg lavet en øjebliksanalyse og nedskrevet, hvilke elementer af interviewet der gjorde ekstra indtryk, og som havde betydning for samtalen og for det samlede billede af netværket. Denne efterrefleksion havde til formål at fange det særegne ved interviewet og den stemning eller den konklusion, som jeg forlod interviewsituationen med (se uddrag af disse, bilag 4).

Dernæst er der foretaget afkodning og meningskondensering af de enkelte interviews med henblik på at kategorisere udsagn i forhold til de skitserede tematiske udfordringer – *netværket som helhed, medlemmerne, videndeling og konteksten/kulturerne* (se bilag 30). På denne måde placeres interviewene som sprogliggørelse af de handlinger, der foregår i netværket med information om medlemmernes forskellige fortolkninger af netværket ud fra de skitserede tematikker (Kvale 2008, 192-194). Der skabes således sammenhæng mellem interviewguide og analyse af interviewene og videre søgen efter udfordringernes karakteristika inden for de specifikke temaer. Jeg vil senere i afsnittet 2.5 *Refleksion over valg* diskutere undersøgelsens bidrag og begrænsninger. Med interviewene inddelt i temaer var det hermed muligt at påbegynde søgen efter udfordringernes forskellige karakteristika som udgangspunkt for den kommende dialog og læring med felten.

Interviewpersonerne er alle anonymiserede, og fremgår i afhandlingen under opdigtede navne for at lette læsevenligheden (se bilag 27). Transskriberinger er ikke anonymiserede, idet det vil kræve enorme mængder af arbejde, som ikke direkte ville gavne afhandlingen, hvorfor de er fortrolige og kun udleveres til bedømmelsesudvalget for afhandlingen. Som forsker kan jeg ikke sikre, at informationer i de følgende analyser eksempelvis vil kunne skade medlemmers muligheder for fremtidigt samarbejde, og det er langt fra min hensigt at bidrage til dette, derfor vurderede jeg, at det var hensigtsmæssigt at love interviewpersonerne anonymitet. Dette bevirker dog, at det kan være en udfordring at give et fuldstændigt billede af det enkelte medlems forståelsesramme, men da interessen ligger i forståelsen og fortolkningen af netværket som helhed, er det ikke hensigten at udstille specifikke kendetegn, der kan føres tilbage til én enkelt og navngiven person, men at belyse uddrag, der fortæller noget om de forskellige fortolkninger, der er af netværket.

Efter en skitsering af arbejdet med interviewene vil jeg i det næste afsnit uddybe de overvejelser, der ligger til grund for observationerne.



### 2.3.3. OBSERVATION OG REFLEKSION

Som supplement til interviews har jeg valgt at inddrage observationer af arrangementer arrangeret af Arctic Business Network. Denne del er valgt for at forsøge at beskrive medlemmernes møde – konteksten hvori handlingerne opstår, og hvorfra strukturen konstrueres. Observationerne fremstår således som en beskrivelse af de interaktioner, der danner netværket. Observationer som redskab indplaceres ofte under de mere etnografiske og antropologiske studier (Bernard 2006). I denne kontekst er det et forsøg på at få indblik i medlemmernes handlinger som supplement til de udsagn, der kan belyses gennem interviewene. Som beskrevet fandt jeg inspiration i spejlingen af netværket, som et greb indenfor blandt andet aktionsforskningen, der dels kunne føre til større viden om netværkets virke og dels kunne bidrage til dialog om tematikker i netværkets udfordringer. Forsker i organisationer og organisationsforståelse Barbara Czarniawska benytter, med reference til filosofen Mikhail Bakhtin, begrebet *shadowing* (skygge) som redskab til at spejle organisationen ved både at være intern og ekstern del af organisationen.

An observer can never know *better* than an actor; a stranger cannot say *more* about any culture than a native, but observers and strangers can see *different* things than actors and natives can.

(Czarniawska 2007, 21)

Her beskrives, hvordan observationer kan bidrage til indsigt i organisationen, som de involverede ikke har adgang til. Feltarbejdets antropologiske ”going native” ideal om at deltage fuldt i felten kan hævdes at være en illusion, idet forskeren altid vil være anderledes i kraft af sit ophav og sin opgave. Bevidstheden om hvilken rolle, man som forsker påtager sig, når der arbejdes med felten, kan her være hjælpsomt, og her kan det være interessant bevidst at arbejde med skellet mellem at være observatør og deltager, da disse to roller giver forskelligt indblik i felten.

Observationerne er som udgangspunkt ikke foretaget ud fra et passivt, deskriptivt perspektiv, men er deltagerobservationer, hvor jeg som forsker har været en del af felten. Denne tilgang til observationerne gjorde det muligt at få indblik i medlemmernes interaktion på første række, ligesom det åbnede for muligheden for at afprøve teoretiske perspektiver i interaktionen med medlemmerne. Dette gav mulighed for at korrigere vildspor eller fremhæve centrale pointer til videre fordybelse. Antropolog Harvey Russell Bernard fremhæver, at deltagerobservationer giver mulighed for, at forskeren bliver en accepteret del af felten og gennem gensidig tillid opnår dybere forståelse af dennes kompleksitet (Bernard 2006, 354-356). Deltagerobservation er en stor del af feltarbejdet og ved

at blive en del af felten, suppleret med Czarniawskas arbejde med at skygge organisationen, er det muligt at arbejde med skiftet mellem at være insider og være outsider<sup>33</sup>. I praksis har det været relevant at adskille mine observationer i 2 dele – en tilstræbt værdineutral beskrivelse af hændelsesforløbet og en personlig og fortolkende beskrivelse af det oplevede, der blev et forum for den proces, der formede og forandrede min for forståelse<sup>34</sup>. Det narrative udgangspunkt fremhæves her som fokus, idet observationerne fremstår som fortællinger af praksis og således har en mere deskriptiv form frem for egentlig kodificering.

Der er mange måder at foretage observationer på, hvor mange tilkender sig videomediet som en god måde at fange situationer på (eks. Laurier & Philo, 2006, Knoblauch, 2006). I dette tilfælde er videomediet dog fravalgt, da jeg erfarede, at det skabte utryghed at opstille et kamera på netværksmøder, hvor fremmødet nogle gange ikke var så stort. Medlemmerne var meget interesserede i, hvad det skulle bruges til, og nogle ytrede endda, at de hellere måtte passe på, hvad de sagde, når nu det skulle optages. Set ud fra et perspektiv, at netværket skal kunne rumme det spontane og uhæmmede, fravalgte jeg således at optage møderne og valgte i stedet at nedskrive mine observationer som tekst. Udfordringen ved dette er, at jeg ikke kan få alle detaljer med, og at jeg kun har kunnet opfatte verden ud fra et subjektivt perspektiv. Dette medtænkes som en potentiel fejkilde, og observationerne bruges derfor som øjebliksbilleder på de situationer, hvor netværket eksisterer i fysisk form.

Derudover har det være en stor udfordring at lagre observationerne, og notesbøger har været en fast beklædningsdel under hele projektperioden. Det har ikke altid været en mulighed at tage computeren frem og tage noter, idet jeg oplevede, at dette skabte distance til de mennesker, jeg var i blandt, som enten gjorde dem fraværende eller nysgerrige på, hvad jeg skrev ned. Her har notesbøger været en lettere måde at skrive observationer og refleksioner ned – enten i nuet eller umiddelbart efter et arrangement. De vedlagte observationer fremstår som et uddrag af de 5 notesbøger, der har været en fast del af min taske. En udtømmende afskrivning af disse er ikke mulig.

---

<sup>33</sup> Som også berøres i afsnit 2.2.2 *Aktionsforskningens faser*.

<sup>34</sup> Her med henvisning til egen læring og forandring som en del af det skitserede afsæt i aktionsforskning. Her trækkes tråde til fortolkningsvidenskaben, og at forskerens forståelse ændres med feltet.

### 2.3.4. DELTAGELSE – INTERVENTIONER

Som skitseret ovenfor fungerer interview og observationer som grundlæggende for forståelsen af udfordringerne i netværket, og på baggrund af dette har jeg opstillet nedenstående interventions, der skitserer interventionernes karakter, den bagvedliggende overvejelse, samt hvilken forandring, der kunne aflæses som umiddelbar reaktion på interventionen. Nogle af interventionerne har lavpraktisk karakter, hvor andre åbner for fælles dialog og refleksion med afsæt i delanalyser. Da jeg har været en aktiv del af felten gennem hele projektføreløbet, er der foretaget flere interventioner end de skitserede, men interaktionsloggen beskriver de væsentligste, som samtidigt kan ses som rammesætningen omkring en række mindre handlinger.

Interventionerne bliver samlet beskrevet her og skal ses som handlinger initieret på baggrund af det teoretiske arbejde med og analyserne af erhvervsnetværk, som gennemarbejdes i kapitel 3-6. En del af interventionerne analyseres og gennemgås i slutningen af de kapitler, der danner fundament for interaktionen. Nogle er ikke yderligere beskrevet, da de anses som overlappende de andre interventioner, og dermed vil beskrivelsen af dem blive den samme. De skal ses som handlinger udspringende fra potentialerne i netværket og ikke som endegyldige løsninger. Det fælles udgangspunkt for interventionerne er læringsafsættet og det skitserede arbejde med afsæt i, at der bag udfordringerne ligger potentialer for forandring. Udfordringerne skal ses som italesættelse af det allerede kendte, som kan skabe rum for en nyfortolkning af disse ud fra et anerkendende perspektiv, der rummer udfordringen, men som byder potentialet og forandringen velkommen (Grimmen 2010, Duus, et al. 2014).

Nedenstående figur beskriver *interventionen* der blev igangsat af min intenderede forstyrrelse af netværket eller udsnit deraf. Derefter beskrives hvilken *udfordring og overvejelse*, der ligger bag denne (med henvisning til kapitlernes analyser og potentialer). Herefter beskrives *forandringen* der blev skabt som følge af interventionen, og slutteligt egen *refleksion* over processen.

## Interventionslog

| Tids-<br>punkt | Intervention<br>(igangsat af SBB)   | Udfordring og<br>overvejelse  | Forandring  | Refleksion   |
|----------------|---|---|---|--|
| Foråret 2012   | Igangsættelse af søsternetværket Arctic Education Network (AEN) (en proces, der forløb indtil efteråret 2013, hvor netværket blev etableret som forening, og hvor jeg i 2015 blev valgt som formand). | <p><b>Udfordring:</b> Hvorfor det kan være så svært at arbejde med netværk som kompleks struktur?</p> <p>Hvad er netværkets værdi?</p> <p><b>Mål:</b><br/>At opnå indsigt i hvad der skal til for at drive et netværk, samt hvordan en lærende platform kan konstrueres på baggrund af medlemmernes engagement.</p> | <p>Etablering af Arctic Education Network i 2013.</p> <p>Udvikling af samarbejdsprojekter på tværs, samt synliggørelse af netværket på arrangementer i Danmark, Grønland og Bruxelles (EU).</p> | <p>Det er svært at skabe et behov for et netværk, hvis ikke der er en vis mængde potentielle medlemmer, der støtter idéen.</p> <p>Det kræver stor mængde tid og arbejde at opbygge et uddannelses-netværk som AEN. Gennem arbejdet med AEN blev en tilbagevendende diskussion, hvad der kommer først – <i>indholdet</i> i netværket, <i>behovet</i> for netværket eller <i>medlemmerne</i> af netværket.</p> |

| Tids-<br>punkt | Intervention<br>(igangsat af SBB)   | Udfordring og<br>overvejelse   | Forandring   | Refleksion   |
|----------------|---|--|--|--|
| Efterår 2012   | Dialogmøde med netværkets ledelse og danske sekretariat om netværkets identitet og synlighed. | <p><b>Udfordring:</b><br/>Hvad er netværkets værdi, og hvordan definerer vi den?<br/><br/>Hvordan kan medlemmer motiveres og engageres til at tage ejerskab i netværket?</p> <p><b>Mål:</b><br/>Skabe en samlet fortælling af netværket i samarbejde med en konsulent. Dette har form af en blog, hvor målet er at synliggøre netværkets identitet samt formidle relevante nyheder fra den nære kontekst, der har betydning for medlemmerne og for netværket som helhed.</p> | Blivende nyhedsblog, der dels formidler netværksaktiviteter samt relevante nyheder fra konteksten omkring netværket. | Bloggen har et stort besøgstal, og bruges eksempelvis som henvisning, når der skal formidles nyheder i konteksten. Det har dog være svært at finde det rette format, specielt i udvælgelsen af nyheder og informationer. Det er en udfordring at rumme alle medlemmernes forskelligrettede interesser. |

| Tids-<br>punkt | Intervention<br>(igangsat af SBB)                               | Udfordring og<br>overvejelse  | Forandring  | Refleksion   |
|----------------|---|---|---|--|
| Foråret 2013   | Dialogmøde med formand og sekretariat, Arctic Business Network. | <p><b>Udfordring:</b><br/>Formidling af resultater på baggrund af analyserne forankret i udfordringerne med <i>netværket som helhed, medlem, værdi og placering i konteksten.</i></p> <p><b>Mål:</b><br/>At skabe transparens og formidling af foreløbig analyse af netværket. Intenderet forstyrrelse af netværkets ledelse og sekretariat med formål at skabe dialog om de forskellige perspektiver på netværket og potentialer for forandring.</p> <p>(se bilag 8 – Et foreløbigt blik ind i ABN).</p> | <p>Udvidelse af netværket til at lave en Go Global strategi, for at involvere flere nationaliteter samt resten af Danmark.</p> <p>Arbejde med organiseringen af netværket som fællesskab hvis force er forskellighed. Det blandt andet ved at se på medlemstypernes forudsætning for at engagere sig.</p> <p>Fokus på netværket som læringsrum, hvori forskellige former for viden er tilgængeligt. Dynamisk arbejde med oplæg og networking.</p> <p>Organisering af netværkets muligheds- og handlingsrum.</p> | <p>At udvide netværkets grænser er ikke forløbet uden modstand. Det er en stor forandring, der i fremtiden vil komme til at betyde, at magtstrukturerer forandres og at netværket får en anden identitet. Om det er den rigtige vej at føre netværket, må tiden vise.</p> <p>Forståelsen af netværket som forstyrrelse i medlemmernes hverdag gav anledning til dialog om, hvordan man kan bruge dette i organiseringen af netværket. Specielt medlemstyperne og skitseringen af viden gav anledning til dialog.</p> |

| Tids-<br>punkt | Intervention<br>(igangsat af SBB)          | Udfordring og<br>overvejelse  | Forandring   | Refleksion   |
|----------------|--|---|--|--|
| Foråret 2013   | Oplæg for ledelsesgruppen på Aalborg Havn. | <p><b>Udfordring:</b><br/>Transfer af resultater til Aalborg Havns andre netværk, der står med lignende udfordringer.</p> <p><b>Mål:</b><br/>Dialogskabende møde med henblik på at formidle viden til de andre netværk, Aalborg Havn er en del af (se bilag 9 – Præsentation Aalborg Havn).</p> | Inspiration og dialog med netværksinteresserede repræsentanter fra de andre netværk på Aalborg Havn. Gav anledning til nytænkning af mine perspektiver på mine analyser samt bidrog med inspiration til, hvordan netværk kan indtænkes i et læringsperspektiv. | Mødet var presset på tid, og det gav ikke det ønskede rum for dialog, men dog fik jeg input til, hvordan jeg kan skærpe argumentationen i min forskning. Derudover var det endnu en læring i, hvordan formidlingen er afgørende for dialogen, og hvor udfordrende det kan være at tale ud og ind i forskellige kontekster. |

| Tids-<br>punkt | Intervention<br>(igangsat af SBB)               | Udfordring og<br>overvejelse   | Forandring  | Refleksion   |
|----------------|---|--|---|--|
| Efteråret 2015 | Oplæg for bestyrelsen i Arctic Business Network | <p><b>Udfordring:</b><br/>Formidling af resultater på baggrund af analyserne forankret i udfordringerne med <i>netværket som helhed, medlem, værdi og placering i konteksten.</i></p> <p><b>Mål:</b><br/>Skabe transparens omkring forskningsresultater til den nye bestyrelse. Igangsætte dialog om netværkets virke og værdi (se bilag 11 – <i>Præsentation til ABN's Bestyrelse</i>).</p> | Afsluttende tilbagelevering af afhandlingens outline med fokus på dialogen med den nye bestyrelse og sekretariat. | <p>Kun én person er tilbage i ledelsen af netværket fra den oprindelige styregruppe, og han var desværre forhindret i at deltage i mødet.</p> <p>Det var specielt at skulle melde resultater tilbage til en ledelse, der ikke har været med fra starten, hvilket også gav en anderledes dialog med nye perspektiver. Bestyrelsen har efterfølgende brugt min forskning i deres arbejde med netværkets interne og eksterne identitet.</p> |

Figur 11: Interventionslog (SBB 2016)

Interventionerne havde, trods deres forskellige former, alle fokus på forandringen af netværket som helhed med afsæt i interaktion med fuldt deltagende medlemmer<sup>35</sup>. Figur 11 skal ses som beskrivelser af interventioner, der har igangsat en række opfølgende handlinger og refleksioner om forandring, hvor interaktion mellem forsker og netværk har været nødvendig, lige som opfølgning og forankring af refleksioner og læring har været i fokus. Hver enkelt intervention skal ses som igangsættende læringsprocesser, der kan føre til både single- og double loop læring. Ændring af umiddelbare uhensigtsmæssige handlinger og ændring af mere grundlæggende præmisser for netværket som organisme.

<sup>35</sup> Her henvises dels til analysen af *medlemstyper* i kapitel 4 og dels til analysen af netværkets organisering, kapitel 3.



Som berørt i afsnit 2.2, var intentionen med interventionerne, at jeg ville indgå som fokuseret forstyrrelse i netværkets arbejde, dette har dog ikke kunnet lade sig gøre i det omfang, jeg ønskede, da det ikke var muligt at få den nødvendige adgang til netværket. Det kunne eksempelvis have været interessant at se ovenstående som læringscirkler (Kildedal i: Duus, et al. 2014, 188), der kunne følges op på, og kunne planlægges som implementering af forandringspotentialerne bag udfordringerne. Læringscirklerne tager tager udgangspunkt i feltets læring og forandring, og giver forskeren mulighed for at arbejde med forskellige former for forstyrrelser. Herved kunne der i højere grad have været målt på den kollektive proces mellem forsker og felt og ikke mindst netværkets forandring påvirket af min forskning. Denne proces er i høj grad afhængig af relationen mellem forsker og felt, italesættelsen af forskerrolle, samt forventningsafstemning – her specifikt i forhold til forventningen om, at forskeren kan få adgang til medlemmer og mulighed for at facilitere læringsprocesser. Trods det store fokus på transparens i forskningsprocessen har det ikke været muligt at skabe rum om en mere forankret læring og refleksion med netværket. Dette kan funderes i netværkets perifere form, og at medlemmer lægger egentid i netværket, og derfor ikke har haft interesse i at afsætte yderligere tid til at arbejde med netværkets læring og forandring. Interventionerne er således blevet udviklet med henblik på at igangsætte forandring i netværket inden for det mulighedsrum, der viste sig, hvor der var mere fokus på mine konkrete resultater end end processerne, der kunne udledes deraf. Dette aspekt er medtænkt i interventionerne, som er blevet til i samskabelse med Arctic Business Network, og som tager afsæt i de indsamlede fortællinger og analyser deraf. Interventionerne vil blive uddybet yderligere i slutningen af hvert kapitel.

De følgende afsnit vil behandle forskerrollen og etiske overvejelser som følge af de metodiske valg, og derefter afsluttes dette kapitel med refleksion over de valg, der er taget i forbindelse med den metodiske og erkendelsesmæssige tilgang til afhandlingen.

## **2.4. FORSKERROLLE OG ETISKE OVERVEJELSER**

Afhandlingens afsæt i kvalitativ forskning åbner for en række elementer, der må tages stilling til og håndteres. I de foregående afsnit har fokus været at beskrive forståelsesramme samt metodiske valg i undersøgelsen af og arbejdet med Arctic Business Network. Jeg vil i dette afsnit beskrive mit arbejde med forskerpositionering gennem mit arbejde med at forberede dataindsamling, indsamle data og analysere dette, idet de forskellige delprocesser åbner op for forskellige etiske dilemmaer og stillingtagen til, hvad der påvirker feltet.

Etik rummer tilblivelse som en begivenhed, der forener gentagelse og forskel, og kan ses som en udvikling eller en forandring, hvori etik kan ses som igangsætter og refleksionsrum. Tilblivelsesprocessen kan i forskningsøjemed både ses som iboende forskeren gennem arbejdet med et specifikt felt, og som den påvirkning af felten, der sker som følge af forskerens forstyrrelser (Brinkmann i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 433-434). Disse tilblivelsesprocesser – forskerens og feltens – eksisterer ikke nødvendigvis som adskilte processer, men bliver i arbejdet, som i dette tilfælde aktionsforsker, påvirket af hinanden (Greenwood (red.) 1999). Det har derfor stor betydning, hvilke etiske overvejelser, forskeren foretager sig som grundlag for sit arbejde med felten både før, under og efter interaktion med dette, og det er netop denne proces, der retfærdiggør at dette afsnit er en del af denne afhandling. Svend Brinkmann fremhæver, at der i kvalitativ forskning altid *"vil være en kløft mellem de generelle regler og deres konkrete anvendelse."* (Brinkmann i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 434). Dette gør det komplekst at arbejde ud fra fastlagte regler, da der i praksis altid vil kunne opstå en situation, hvor det vil være etisk korrekt at bryde reglen. Dermed bliver etiske overvejelser ofte relateret til at gøre "det rigtige" eller at gøre "det gode" i forhold til forskningen eller praksis. *"Når vi taler om god kvalitativ forskning, er det vanskeligt at afgøre om "godheden" angår evnen til at skabe ny, relevant viden eller evnen til at agere på etisk gode måder"* (Brinkmann i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 437). Her opstår dilemmaet, for de etiske retningslinjer er ikke nødvendigvis (og meget sjældent) ens inden for de to områder.

I nærværende afhandlingen er det med det etiske afsæt vigtigt at understrege, at afhandlingen ikke på noget tidspunkt forholder sig til værdien af det undersøgte erhvervsnetværket, men at netværket skal ses som denne forsknings genstandsfelt. Dermed er det ikke hensigten at besvare spørgsmål som eksempelvis om det konkrete erhvervsnetværk eller erhvervsnetværk i det hele taget er godt for samfundet, men derimod at søge indblik i de fortællinger, der skaber netværket. Derudover fraviger jeg ligeledes at forholde mig til, om netværkets værdi skabes på bekostning af andre, samt om netværkets formål er etisk forsvarligt og et godt alternativ for alle parter. Som forsker kan jeg ikke styre fortolkningen og anvendelsen af min forskning, men det er essentielt, at jeg søger at skabe størst mulig transparens om forskningsprocessen og udviklingen af forskningsresultater, for på denne måde at undgå at støtte uhensigtsmæssig reproduktion, der kan bidrage til samfundsmæssig uligevægt.

I de følgende afsnit vil belysningen af forskerens forforståelse blive gennemarbejdet, med reference til ovenstående etiske overvejelser. Dette ses som essentielt, når feltarbejde udføres, da forskeren gennem feltarbejdet placeres som fortolkningsredskab (Hastrup i: Brinkmann og Tanggaard (red.) 2010, 67-69). Det

skal her understreges, at forskningen ikke har været et lineært forløb, men at jeg har måtte definere og redefinere gennem hele processen. Det har været en præmis fra starten at stille mig åben og samtidig bringe min forforståelse af felten i spil – at lade felten tale for sig selv, men også være klar over den umulighed det kan være at forholde sig objektivt til et felt uden at være præget af sin forforståelse. Jeg må derfor starte med at klarlægge, hvad projektet udspringer fra og hvilken forforståelse, jeg bragte med mig fra tidligere.

### 2.4.1. EN FORSTÅELSE AF MANGFOLDIGHED

Flyveturen til Nuuk var utrolig smuk. Jeg sad i midten i flyet til Kangerlussuaq, men fik kapret mig en vinduesplads i det lille Dash-8 fly til Nuuk. Det var bare med at fylde flyet op - de 30 pladser, der var - for der var ingen pladsreservation. Det mindede mest af alt om en bus med vinger, hvor vi fik serveret kaffe, en småkage og bolcher mens propellerne larmede udenfor. Solen skinnede, og det var utroligt smukt at flyve de 50 minutter over ufremkommeligt snelandskab. Det var helt vildt at kunne se så langt, uden at se nogen form for vegetation eller byer. Meget speciel fornemmelse! Jeg følte mig virkelig lille!

(Refleksioner fra første besøg i Grønland, jan/feb 2012, Bilag 4, 13)

Citatet er fra mit første besøg i Grønland og beskriver mødet med et land, der er anderledes end det danske på så mange måder. Hvad end det omhandler klima og vegetation eller transportformer og størrelsesforhold, så er forskellene på det, øjet kan se, utrolig store. Hvor man i Danmark primært anvender biler eller cykler til persontransport fra a til b, bruger man i Grønland fly og både, da hver by består af et lukket vejsystem. Relateres denne observation til menneskelige forhold og adfærd, kan man næsten ikke undgå at opleve at disse fysiske forskelle påvirker den grønlandske levevis og dermed også forståelse af, hvordan interaktion med omverdenen skal foregå. Arctic Business Networks formål er at placere sig i midten mellem disse kulturer og give mulighed for, at medlemmer fra de to lande kan dele viden i bred forstand med henblik på at styrke relationen mellem kulturene og påvirke den samfundsmæssige udvikling.

Det har, specielt siden jeg boede og arbejdede i Utrecht, Holland, interesseret mig, hvordan det kan lade sig gøre *at skabe fællesskaber, der kan rumme forskellighed, uden at lighederne bliver dominerende og forskellighederne hindrende for samarbejdet*. At skulle træde ind i et netværk var ikke nyt for mig, da jeg qva min erfaring både har studeret netværk og arbejdet i et uddannelsesnetværk, men at

skulle træde ind i forholdet Nordjylland-Grønland samt det mere virksomhedsorienterede samarbejde var ikke noget, jeg har arbejdet med før. Det krævede derfor en grundig indføring i den historie, der kendetegner relationen Nordjylland-Grønland og ikke mindst indblik i Grønland og de bagvedliggende økonomiske, kulturelle og samfundsmæssige faktorer, der kendetegner landet højt mod nord. Det var fra starten tydeligt, at der i denne viden kunne findes en del af de svar, som jeg søgte i forbindelse med den praksis, jeg oplevede udspillede sig i Arctic Business Network, hvor erfaringen var, at så snart man bragte det kulturelle ind i billedet, blev det brugt som en barriere for samarbejdet frem for en force, der kunne føre til ny viden og samarbejde. Studiet af Grønland som kultur og nation vil blive inddraget som reference, men skal ikke ses som denne afhandlings egentlige mål at afdække.

Jeg blev fra mange sider gjort opmærksom på, at mødet mellem Danmark og Grønland ikke var noget særligt i medlemmernes optik, da man har en årelang erfaring med samarbejde på tværs, og da især Aalborg har en naturlig relation til Grønland, herunder specielt Nuuk, som rækker tilbage til da Grønlandshavnen blev flyttet til Aalborg i 1972<sup>36</sup>. Arctic Business Network udspringer naturligt af denne relation, og som noget af det første var det relevant for mig at kaste mig ud i at forsøge at forstå den kontekst, hvorudfra Arctic Business Network er skabt. Det blev dog også hurtigt klart for mig, at jeg måtte forsøge at erfare kulturmødet ved at stille mig åben og fordomsfri over for det grønlandske, som jeg jo ikke kendte noget til i forvejen. Jeg valgte først at lytte til de danske medlemmer, som har en årelang erfaring med samarbejdet mellem Danmark og Grønland for at danne mig et billede af, hvad der er på spil set ud fra en dansk kontekst. Derefter tog jeg til Grønland af flere omgange, hvor jeg forsøgte at sætte mig fri fra de historier, jeg havde fået fra de ”erfarne”, og lade landet og kulturen komme til orde, før jeg begyndte at danne mig et billede af, hvad der egentlig ligger af kulturelle udfordringer og potentialer i netværkssamarbejdet i Arctic Business Network.

Mine observationer tager udgangspunkt i denne åbne og umiddelbare måde at tilgå landet på med inspiration fra antropologisk observation af kulturer. Her er jeg meget inspireret af Clifford Geertz, der fremhæver at *”You don’t study villages, you study in villages.”* (Geertz, 1972). For at forstå den kontekst, erhvervsnetværket er konstrueret af og ud fra, var det afgørende for mig at forstå de elementer – kulturelle som organisatoriske – netværket består af. Jeg er født og opvokset i Danmark, nærmere bestemt Aalborg, og har derfor, må jeg ydmygt sige, god kendskab til det at være dansker og ikke mindst det at være borger i den nordjyske

---

<sup>36</sup> For yderligere information om den historiske relation, se introduktion af Arctic Business Network kapitel 1.

metropol. Jeg har mine tanker om, hvad det har af betydning for en virksomhed at være nordjysk med al den politiske snak om ”Udkants Danmark” og dets lige, og jeg er klar over, at vi i Aalborg har en årelang erfaring for at skabe relationer ud i verden – eksempelvis gennem diplomatiske venskabsaftaler med mere. Mit aalborgensiske ophav giver mig naturligt nogle blinde pletter, hvor jeg enten er farvet af min opvækst, politiske ståsted, uddannelse og lignende, men jeg er bevidst omkring en række af de udfordringer, der ligger i at navigere og agere ud fra en aalborgensisk/dansk kontekst. Det kan derfor være svært for mig at gå tilstræbt objektivt<sup>37</sup> til en dansk/aalborgensisk kontekst, for ikke at sige umuligt. Dette er selvfølgelig kilde til kritik, men jeg vælger derimod at fremhæve det som et potentiale til at forsøge at genopdage det aalborgensiske og føre det i nye retninger som en del af globaliseringen, og det at verden bliver mindre.

Nok er jeg aalborgenser og dansker med stor kulturel forståelse for dette, men for mig var erhvervsnetværk ligeledes en helt ny og uopdaget kontekst, da jeg kommer fra en verden, hvor æstetik, kultur og uddannelse har været i højsædet, og min erfaring blandt andet rummer indgående arbejde med et kreativt og interkulturelt uddannelsesnetværk. Jeg måtte derfor som første punkt undersøge den struktur, der var skabt i Arctic Business Network, og finde ud af hvilke værdisætninger og kvaliteter, der ligger i et netværk, når ordet *erhverv* tilføjes. Det var for mig et nyt felt og et nyt sprog, der skulle læres, som krævede, at jeg måtte stille en masse spørgsmål til det allerede vedtagne for at opnå en større forståelse af erhvervsnetværket.

Ydmyghed og autenticitet har været nøgleord for mig gennem al mit arbejde med Arctic Business Network, og jeg har forsøgt at stille mig åben over for det ukendte, heriblandt virksomheder og deres måde at tænke profit og investering på, Grønland og den mangfoldighed der præger landet med 56.000 indbyggere m.m. Derudover har jeg ligeledes søgt åbenhed over for min egen forforståelse, for at blive opmærksom på potentielle blinde pletter og forhastede konklusioner. Jeg har været ude for en lang række velmenende direktiver om, hvordan jeg skulle møde grønlænderne, og hvordan jeg skulle gebærde mig i virksomhedssammenhæng, men det stod hurtigt klart, at jeg blev nød til at finde tilbage til mig selv og ikke påtage mig en rolle, som ikke virkede naturlig for mig. Gennem humor og respekt for de mennesker, jeg har mødt på min vej, er jeg blevet præsenteret for et erhvervsnetværk i en arktisk kontekst, og med ydmyghed og respekt for min data vil jeg nu forsøge at formidle den viden, vi i fællesskab har skabt

---

<sup>37</sup> Her refereres til antropolog Hans Gullestrups brug af terminologien *tilstræbt objektivitet*. (Gullestrup 2014).

## 2.4.2. AT TRÆDE IND I ET NETVÆRK AF FORBINDELSER

*There is a crack in everything. That's how the light gets in.*

- *Anthem*, Leonard Cohen, 1992

Sådan slutter kunstneren Leonard Cohen sit omkvæd i sangen *Anthem*. Alting har sprækker; det er sådan, lyset kommer ind – netop sprækkerne er interessante, for det er her forandring og udvikling kan foregå, og man kan få øje på nyopdagede perspektiver og muligheder. Disse sprækker kan være svære at få øje på, når hverdagen tromler af sted, og det kan være svært at stoppe op og forsøge at få øje på disse sprækker, der ikke nødvendigvis er synlige og håndgribelige, men ofte forekommer som tavs og måske allerede kendt viden. Denne beskrivelse kan overføres til et utal af kontekster, men her er det relevant at se det i relation til virksomheders ofte hektiske hverdag, hvor der både skal være plads til at producere, udvikle og forandre. De sidste 2 elementer kræver tid og igangsættelse af processer, der måske ikke altid ender, som man havde forudset. Det kan være nødvendigt at inkludere nye perspektiver på virksomheden, der for en stund kan give den fornødne forstyrrelse ud fra et givent fokus. Det kan være nødvendigt at fokusere på sprækkerne eller potentielle mulighedsrum – der hvor virksomheden måske er gået i stå – for at lade lyset komme ind og virksomheden udvikle sig i en ny retning.

Det samfinansierede Ph.d.-projekt, som er strukturen for dette projekt, giver netop mulighed for at sætte fokus på en del af virksomheders hverdag og udfordringer og kan fungere som en kobling mellem teori og praksis og en mulighed for at forankre forskning i omverdenen. Dette projekt udspringer af en specifik virksomheds nysgerrighed omkring en konkret måde at organisere videndeling på – nemlig gennem erhvervsnetværk. Denne nysgerrighed var blevet vakt gennem arbejde med netværk og igangsættelse af netværk og dermed en oplevelse af, at netværksformen rummer potentialer, som begrænses.

Det åbner dog for en række udfordringer, når forskning finansieres af den praksis, som der skal forske i, for hvad er det for resultater, der kommer ud af et sådant samarbejde? Hvordan sikres validiteten af arbejdet? Og hvordan navigerer forskeren mellem forsker- og praksiskonteksten? Ved at vælge en metode, der åbner op for anvendeligheden af forskning, og som er udviklet med henblik på at give forskeren mulighed for at anskue forskningsprocessen ud fra et kompleks af lærings- og refleksionsprocesser, er nogle af disse spørgsmål blevet imødekommet. Aktionsforskningen giver et sprog, der indrammer de processer, man går igennem som forsker, og giver mulighed for at tilpasse metoden til netop det perspektiv, der findes relevant i forhold til praksis. Kravene fra praksis stemmer ikke overens med

de akademiske og etiske retningslinjer, der skal opfyldes, for at man bedriver god og korrekt forskning. I praksis har jeg erfaret, hvor svært det er at opnå distance til felten for at få rum til teoretisk refleksion og forankring i den akademiske verden. Modsat har det været tillokkende at påtage sig opgaver i praksis, da der her var direkte sammenhæng mellem impuls og feedback – en proces, som er mere langstrakt i den akademiske verden.

### 2.4.3. AKTIONSFORSKERENS EGEN LÆRING OG PÅVIRKNING

Et af de første undersøgelsesdesign tog afsæt i den narrative organisation med udgangspunkt i en antagelse om, at netværket fremstod som en fragmenteret helhed, hvis formål var at være medkonstruerende og faciliterende i relationsdannelsen mellem medlemmerne. Det var således formålet at fokusere på sprogbrug i netværket som et medium for netværkets virke og identitet og arbejde med den grundlæggende argumentation, at del-helhedsperspektivet er afgørende i arbejdet med netværket – uden del ingen helhed (Czarniawska 1997, Boje 1991). Med afsæt i antropologisk dataindsamling var målet at lade praksis tale for sig selv og som forsker stille mig åben over for de nedslag, der viste sig naturlige. Jeg forsøgte at være tilstræbt værdineutral med bevidsthed om, at jeg gik ind i feltet med en vis forforståelse af netværksorganisering<sup>38</sup>, men at konteksten var ny for mig.

Et eksempel på dette er, at jeg blev ved med at møde forhindringer i jagten på netværkets historier. Det netværk, som jeg først var blevet præsenteret for som et stærkt netværk, der havde eksisteret i 5 år, og som nu var stærkt nok til at løsrive sig fra sit kommunale udgangspunkt, viste sig at være skrøbeligt og have svært ved at finde sin nye identitet. Det har været svært at få medlemmer i tale, og specielt i den nordjyske del af netværket oplevede jeg, at det var svært at få plads i medlemmernes kalender til et interview.

Det har vist sig at være en udfordring at komme i kontakt med især de meget magtfulde medlemmer. Fra starten stod det klart for mig, at jeg, for at opnå en tilstræbt distance til felten, blev nødt til at fravælge nogle af de magtfulde medlemmer som Aalborg Havn, Aalborg Universitet og sekretariatet, da disse 3 medlemmer er en del af min dagligdag og er nogle, som jeg kommer til at arbejde tæt sammen med og dermed også kommer til at præge. Deres fortolkning og oplevelse af netværket ville

---

<sup>38</sup> Her henvises til mit speciale under titlen *Det interkulturelle netværk*, hvor jeg arbejdede med medlemmerne som medskabende af netværk i uddannelsessektoren. Her i EU sammenhæng og med afsæt i eget arbejde i netværket samt interview med medlemmer.

jeg få indblik i ligegyldig hvad, og det ville også komme til at præge min forståelsesramme. Det har været svært at få kontakt til respondenter i bestyrelsen, og de aftaler, jeg har haft, er ikke alle sammen blevet til noget. I Grønland oplevede jeg stor træfsikkerhed ved ikke at aftale noget før i sidste øjeblik.

(Refleksioner, september 2012, Bilag 4, 35)

Dette var en overraskelse, da det stod i modsætning til observationerne af netværksmøderne, hvor der ofte udelukkende var nordjyske medlemmer at finde. Derudover bærer mange af interviewene præg af ønsket om forandring og manglen på definition af netværket, intentionerne, målsætningen og værdierne, der tilstræbes. Jeg mødte en naturlig frustration over at have været medlem i en årrække og have betalt penge til netværket uden egentligt at føle, at man havde fået noget ud af det. I mit forsøg på at få indsigt i de narrative, der skabte netværket, prikkede jeg til denne rodløshed, som karakteriserede netværket, og som på ingen måde ”passede ind” i mit førstehåndsindtryk af et netværk, der havde initieret en række projekter, som som havde en historie præget af den mangfoldighed, det var et produkt af.

Det billede, der viste sig, var nærmere et billede af et netværk med store magtforskelle og med mange ikke italesatte intentioner og fordomme. Et netværk, der i høj grad var præget af barrierer, som eksempelvis bundede i mangel på kulturforståelse, nærværet af postkoloniale spøgelse og i det hele taget uklarhed over, hvorfor netværket eksisterede. Her kunne jeg vælge at gå med de negative strømninger i netværket og konkludere, at netværk i denne kontekst og under disse forudsætninger ikke var en mulighed, eller jeg kunne vælge at se på frustrationerne som drømme og forventninger, der ikke var blevet opfyldt<sup>39</sup>. Som udgangspunkt var første valg måske mest nærliggende, men idet rammesætningen omkring Ph.d.’en var skabt ud fra netværket som præmis, valgte jeg at forsøge at kigge nærmere på netværket som et eksempel på et af de utallige netværk, der eksisterer på tværs af forskellighed, konkurrence og kulturelle ophav, og som tager udgangspunkt i videndeling som værdiskabende element. For at kunne belyse og analysere netværket, var det nødvendigt, at se på de dele, netværket som helhed er konstrueret af, og på baggrund af dette forsøge at skabe et lagdelt billede af et netværk, der på overfladen ser ud til at være en succes.

---

<sup>39</sup> Dette refererer til Peter Langs berømte og ofte citerede udtalelse *”Bag ethvert problem ligger en frustreret drøm – og drømmen kom først!”* (blandt andet citeret i Molly-Søholm, Stegager, & Willert, 2012).



I det følgende afsnit vil jeg berøre en kritisk refleksion og stillingtagen til de valg, der er blevet foretaget i forbindelse med denne afhandling, for på denne måde at bidrage til placeringen af afhandlingen og dermed dennes grænser.

## 2.5. REFLEKSION OVER VALG

Når et metodisk perspektiv præsenteres, vil der altid kunne rettes en kritik mod de resultater, der opnås som følge af dette. Denne del er essentiel, især når der arbejdes med kvalitative studier, hvor tavse og eksplicite fortolkninger og for forståelser bringes i spil som afgørende elementer af undersøgelsen. I det følgende vil jeg fremlægge en række af disse overvejelser.

Metodiske såvel som teoretiske valg er taget på baggrund af en grundlæggende forståelse af dualiteten mellem individ og struktur (Giddens 1991). Denne tilgang bidrager med et individ-styret perspektiv på netværk, og en sådan analyse vil fokusere på de udfordringer, der relaterer sig til individet i strukturen, som afgørende for netværkets eksistens som helhed. Her inddrages eksempelvis social interaktion og identitetsdannelse som centrale elementer i afhandlingens bidrag til netværksforskning. Ud fra dette kan man hævde, at forståelsen af eksempelvis begrebet erhvervsnetværk har effekt på den måde medlemmerne interagerer, engageres og relaterer i/til et sådant fællesskab. Hvis erhvervsnetværk er udgangspunktet, kræver det stillingtagen til, hvad begrebet rummer af muligheder og begrænsninger. Perspektivet kan dog kritiseres, idet de overordnede linjer i afhandlingens analyser relaterer til de enkelte individers unikke fortolkning og sociale konstruktion af netværket. Man kan hævde, at netværket ville ændre form, hvis det bestod af nogle andre individer, og at det derfor er umuligt at generalisere på baggrund af de handlingsområder, som analyserne kaster lys over. Her skal pointeres, at denne fremstilling skal ses som et eksempel på, hvordan individer interagerer i et netværk og at analysernes formål er at belyse nogle udfordringer, som givetvis i detaljen kunne se anderledes ud i andre netværk, men som overordnet set ville kunne indeholde de samme elementer. Det er således formålet at belyse potentialer i netværket, når dette anskues som et fællesskab konstrueret af dets medlemmer, hvori videndeling som proces skal anskues som netværkets værdi. Dertil hører diskussionen af, hvordan arbejde med netværket som struktur for etablering af samarbejde kan skærpes, hvis det antages at individet konstruerer dette gennem handlinger. Der kunne være foretaget en komparativ analyse med lignende netværk, men da dette ligger uden for afhandlingens fokus og afsæt i det enkelte netværk, er det ikke fundet relevant.

Det metodiske afsæt, behandlingen af empiri såvel som valget af teori har taget udgangspunkt i at belyse netværket gennem belysning af forskellige dele, der karakteriserer netværket og skaber det som helhed. Her fremhæves for forståelsen som et processuelt begreb, der udvikles og forandres gennem forståelse og fortolkning af verden (Kjørup 2003, 266-270). Derudover inddrages for forståelsen som forudsætning for forståelsen af verden og som relevant forudsætning for eksempelvis interaktion i et netværk. For forståelsen kan ændres gennem erfaring og handlen i verden, men den vil i følge Gadamer altid have effekt på de valg der foretages. Som skitseret i de ovenstående afsnit, arbejdes der metodisk med eksplicitering af min forståelse som forsker, ligesom analyserne vil åbne op for glimt af de forståelser og fordomme, der repræsenteres hos medlemmerne af erhvervsnetværket. Derudover er selve analysen og fortolkningen af det empiriske datasæt gennemarbejdet med vekslen mellem del og helhedsperspektivet, for sikring af transparens og klarhed omkring sammenhængen eller mangel på samme. En kritik, der kan rettes mod dette, er, at fremstillingen kan blive konsensussskabende og en subjektiv fremstilling af en specifik kultur og historik. Dermed kan denne forskning, mod sit ønske, bidrage til at bevare de uligheder og samfundstendenser, der er at finde i praksis. Her er det relevant at understrege, at det ikke er afhandlingens fokus, at vurdere om netværk som organiseringsform er hensigtsmæssig for videndeling på tværs af kulturer eller ej. Ej heller om Arctic Business Network skal fortsætte sit virke, og om netværket som interorganisatorisk og interkulturelt fællesskab er en hensigtsmæssig måde at organisere sig på. Afhandlingens formål er at bidrage til forståelsen af netværk som lærende organiseringsform og dermed bidrage til forskningen inden for denne struktur, ud fra en præmis om at netværket er en organiseringsform, der eksisterer i mange former, og som man derfor må forholde sig til, stille sig undrende overfor og udforske mulighederne inden for. Denne fremstilling af et erhvervsnetværk er et resultat af en subjektiv og induktiv fortolkning af de elementer og udfordringer, der kan kendetegne et interkulturelt erhvervsnetværk, som arbejder med videndeling som værdi og fundament for samarbejde. I fremstillingen er det tilstræbt at belyse netværket ud fra de historier, der skaber netværket og som skabte netværket på daværende tidspunkt. Netværket som struktur og form ses som dynamisk og foranderlig, hvorfor det med stor sandsynlighed vil se anderledes ud i dag, men denne afhandlings formål er at belyse nogle af de overordnede udfordringer, der kan opstå, når individer interagerer på tværs af kulturelle forskelle og magtforhold.

### 2.5.1. AKTIONSFORSKNINGENS KONSEKVENSER FOR VIDENSKABELSE

Aktionsforskning har fungeret som metodisk mål om afhandlingen, selvom det i praksis viste sig at være mere udfordrende end først antaget at intervenere med felten. Idet validitet er genstand for tilbagevendende diskussion i aktionsforskningen, vil jeg i det følgende søge at belyse de begrænsninger og svagheder, der har været ved det metodiske arbejde.

Som belyst i det foregående er aktionsforskning ofte kritiseret for ikke at kunne leve op til kravene om validitet (Eikeland 2006). Når forskningsmetoden åbner for subjektiv forståelse og fortolkning som retningsgivende for forandring af praksis samt generering af ny viden, må det nødvendigvis stille store krav til forskeren om transparens i forskningsprocessen. En øvelse, der rummer store udfordringer, når erkendelser skal nedskrives og overvejelser fremstå tilgængelige. Min søgen efter retrospektiv sammenhæng mellem teoretiske overvejelser og handlinger i praksis har været bundet op på de 4 nøgleord – *netværk*, *medlem*, *videndeling* og *kontekst*. Disse har været guidelines gennem hele projektet og har bidraget til, at jeg kunne formulere kompleks viden om et komplekst netværk i håndgribelige termer. Gennem begreberne har jeg ligeledes kunnet inddrage diskussioner fra forskellige forskningsfelter i dialogen med medlemmer med en anden erkendelsesramme. De 4 nøgleord har dog også været svære at håndtere, idet de åbner for et stort teoretisk potentiale, hvilket for nogle måske vil anses som for ambitiøst til én afhandling. Formålet med dette har været at søge efter netværkets kompleksitet fremfor at ensrette det til én teoretisk forankring. At skulle ensrette begreb såvel som praksis vil for mig virke unødvendigt og måske endda ubrugeligt, da væsentlige aspekter i netværkssamarbejdet ville mangle.

Denne afhandling søger at belyse den virkelighed, der udspiller sig i et netværk, som eksisterer, og som må antages at have det overordnede formål at ville forandre sig med dets medlemmer. Opdagelsesrejsen ind i netværket har således været fokuseret på at finde de problemer eller udfordringer, som kunne anses som frustrerede drømme, og søge ind til kernen af disse for at finde frem til drømmen eller det uudnyttede potentiale, som kunne ligge i netværket. I det følgende vil netop *udfordringer* og *potentialer* være gennemgående for analysen af data suppleret med *udgangspunktet*, hvorfra disse udspringer – den allerede skabte ramme.

Netværkets eksistens anses som en præmis for at denne forskning kan foretages, og det er således op til fortolkeren eller læseren at afgøre, om netværket er rentabelt i den form, det fremtræder. Ved at arbejde ud fra et teoretisk udgangspunkt funderet i det systemisk anerkendende, fremhæves forandringsprocessen og udvikling som

muligheder for netværkets transformation, hvilket præcis er det scenarie, jeg som Ph.d.-studerende blev inviteret ind i. Proceselementet skal her ses i et læringsperspektiv, og her fremhæves forstyrrelsen som en metafor for dels netværkets rolle i medlemmernes hverdag og dels min rolle som forsker i et netværk. Gennem forstyrrelse igangsættes en række erkendelsesmæssige processer, grænser flyttes og forandring initieres på baggrund af dette (Argyris og Schön 1978, Argyris og Schön 1996, K. Illeris 2006, Stegeager og Laursen (red.) 2011, Duus, et al. 2014).

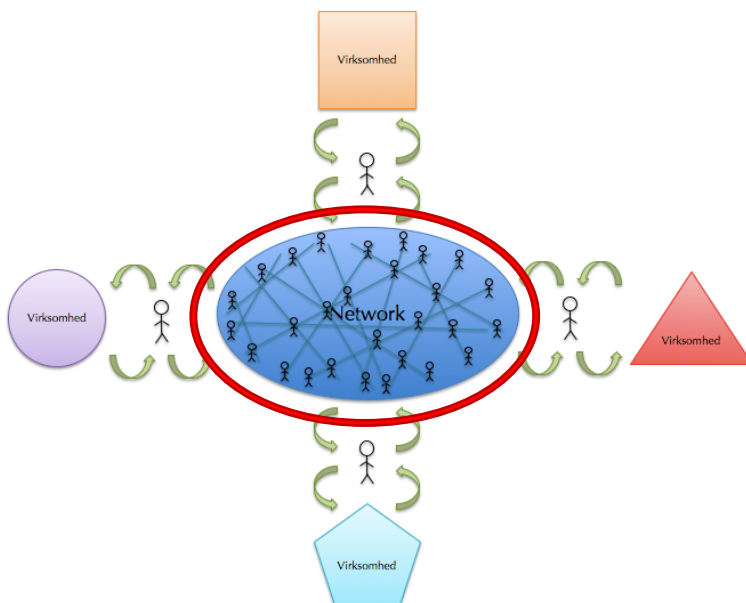
## KAPITEL 3. NETWORK: ERHVERVSNETVÆRK I TEORI OG PRAKSIS

*Når pinde samles i et bundt, er de ubrydelige.*

- Dansk ordsprog

Brugen af netværksbegrebet er langt fra konsistent, hvilket afspejles i de mangfoldige arenaer, begrebet optræder. Sociale netværk, interaktive netværk, IT-netværk, netværk mellem organisationer, aktør-netværk og personlige netværk er blot et udsnit af de sammenhænge, hvor man støder på begrebet. Iboende i disse temaer ligger blandt andet samfundsteoretiske, kommunikative, matematiske, organisationsteoretiske, videnskabelige diskurser, hvilket gør det komplekst at komme med en endegyldig definition af netværksbegrebet. Når det kommer til de relationelle netværk, er litteraturen i høj grad præget af fokus på det personlige netværk, der placerer aktøren i centrum og relationerne som endeløse koblinger til andre aktører. Der mangler således fokus på netværket som organisering, styringsform og fællesskab, hvori aktørers interaktion påvirker netværkets værdi og identitet (Provan, Fish og Sydow 2007, Provan og Kenis 2007).

Denne afhandling relaterer sig til sidstnævnte fortolkning af netværk og søger gennem analyse og aktionsforskning af et specifikt erhvervsnetværk at finde frem til nogle greb, som kan være hjælpsomme i arbejdet med netværk som organiseringsform og struktur. I det følgende bliver netværksbegrebet funderet inden for den organisatoriske kontekst, med reference til organisering af fællesskaber, der placeres mellem virksomheder. Dermed fokuserer nærværende kapitel på netværket som helhed (markeret med rødt, afsæt i figur 4):



Figur 12: Kapitlets fokus (SBB 2014)

Erhvervsnetværks struktur og organisering konstrueres af medlemmernes interaktion, og kan hævdes at åbne op for kompleksitet og nye samarbejdsformer, men i praksis kan denne kompleksitet være svær at håndtere, hvilket kan resultere i at man vælger at organisere netværket efter gængse organisationsformer, der baseres på hierarkier fremfor at rumme det komplekse. Kapitlet tager på baggrund af dette udgangspunkt i praksisudfordring<sup>40</sup>:

*Udfordring 1:* Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis.

Herunder søges der i kapitlet svar på, hvordan netværk karakteriseres og organiseres som perifert fællesskab i det moderne samfund. Det teoretiske afsæt, der her præsenteres, er fokuseret omkring netværk som begreb og gennemarbejdet relateret til afsættet i tværkulturelle<sup>41</sup> erhvervsnetværk, der arbejder med videndeling som værdiskabende. Her vil begrebet blive gennemarbejdet ud fra 3 perspektiver – indledende arbejde med begrebets *kompleksitet* (Giddens 1984/2014,

<sup>40</sup> Udfordringen er første gang præsenteret i afsnit 1.1.1 *Problemformulering*, og derefter bearbejdet i afsnit 2.2 *Aktionsforskningens faser*.

<sup>41</sup> Begrebet vil blive belyst, begrundet og analyseret i kapitel 6 *Arctic*.

Castells 2003 m.f.), *individbaserede netværk* (Wellman og Berkowitz 1988, Wellman (red.) 1999) og netværk som *organisierungsform* (her relateres netværk til organisationsteori og gængse måder at skitsere organisationer på (Mintzberg 1979, m.f.)). Der relateres gennem kapitlet til det netværk, som danner grundlag for dataindsamlingen, hvorfor disse 3 perspektiver findes relevante i et forsøg på at nærme sig en karakteristika af erhvervsnetværk. Når netværk placeres som en organisierungsform, hvis formål er at facilitere videndeling mellem aktører i et interorganisatorisk mellemrum mellem virksomheder, er det relevant at søge nærmere forståelse af denne helhed (Provan og Kenis 2007, 231). Det er ikke formålet med denne del at udarbejde en færdigarbejdet definition på netværksbegrebet, men nærmere at bearbejde erhvervsnetværk ud fra en begrebsmæssig styring med afsæt i organiseringstypen. Litteratursøgning er foretaget på baggrund af dialektikken mellem det uformelle, komplekse og dynamiske netværksbegreb og den mere formaliserede og rammesatte organisering, som kommer til udtryk, når begreberne *erhverv* og *netværk* bringes sammen.

Kapitlets anden del vil arbejde med netværkets kompleksitet med afsæt i Barry Wellmans arbejde med at forstå netværk ud fra en række kategorier. Disse anvendes som rammesætning om en kvalitativ analyse af Arctic Business Networks karakteristika suppleret med indsigt i organiseringen af netværket. Anden del har således til formål at relatere netværksbegrebet til praksis, og undersøge, hvilke udfordringer der udspringer af netværk som organisierungsform med afsæt i den teoretiske udredning af begrebet. Slutteligt vil jeg samle op på kapitlets konklusioner med det bagvedliggende potentiale som ramme. Potentialet skal ikke ses som endegyldigt svar, og formuleres derfor som et spørgsmål, der leder videre til de næste kapitler.

I dette kapitel søges en belysning og analyse af afhandlingens perspektiv på erhvervsnetværk som et samlende og styrende fællesskab, hvori repræsentanter fra medlemsvirksomheder kan interagere. Dette for at få indsigt i netværket som helhed og i de udfordringer, der viser sig i arbejdet med netværk.

### **3.1. DEL 1: NETVÆRK – BEGREBSAFKLARING OG TEORETISK AFSÆT**

Begrebet netværk forbindes ofte med fleksibilitet, foranderlighed og som afhængigt af den kontekst eller det udgangspunkt, det relateres til - fra de mere fysiske netværk af ledninger og kabler til personlige, faglige, sociale og erhvervsrelaterede netværk. Sidstnævnte er alle netværksformer, hvor fællesnævneren er, at det ikke eksisterer i fysisk form, men at det refererer til interaktion mellem individer, og det

er netop denne kerne, der fremhæves i denne afhandling, og som ikke gør det lettere at håndtere en egentlig afklaring af netværk. Et andet perspektiv, der i denne kontekst er relevant at fremhæve, er netværk som organisationsform, der kan eksistere internt i en organisation, og som gør op med den grundlæggende opfattelse af produktion, og hvordan mennesker arbejder og lever.

Litteraturstudier peger på netop disse 2 perspektiver som kendetegnende linjer i netværksforskningens komplekse form (Provan, Fish og Sydow 2007). Det individbaserede perspektiv fokuserer på individets placering og adgang til ressourcer i relationelle netværk, der konstrueres af stærke og svage forbindelser. Her kan netværket eksempelvis anses som bidragende til den enkeltes magtposition, samt til bredere kapacitet og kompetence gennem stærke relationer. Herunder placerer arbejdet med Social Network Analysis, som består af en række kategorier, der bidrager til italesættelsen af netværkets form og struktur (eks. Wellman (red.) 1999, Provan, Fish og Sydow 2007, m.f.).

Den anden gren af netværksforskningen relaterer sig til det interorganisatoriske, hvor netværket som helhed belyses (Provan og Kenis 2007, 233). Her arbejdes med netværket som struktur og dermed også med styringen af netværket som interorganisatorisk fællesskab. Denne tilgang er i litteraturen mere mangelfuldt repræsenteret end ovenstående, eksempelvis hvad angår netværks forandring i relation til konteksten (Powell og Grodal 2005, 78), eller hvor netværket som helhed organiseres og styres mest hensigtsmæssigt (Provan, Fish og Sydow 2007, 503).

I nærværende afhandling er det formålet at belyse erhvervsnetværk som et dynamisk og foranderligt fællesskab – præcis som den organiseringsform, begrebet relaterer til. Ovenstående retninger i netværksforskningen understreger relevansen af afhandlingens fokus på erhvervsnetværk som organiseret helhed, der samler individer med fælles interesse. Det er formålet med dette kapitel at anvende den individbaserede forståelse af netværk suppleret med en organisatorisk fundering af netværket som helhed, da denne kombination vil åbne for arbejdet med netværkets struktur og styring af det komplekse i spændet mellem individ og struktur.

### 3.1.1. NETVÆRKSBEGREBETS KOMPLEKSITET

Netværksbegrebet rummer stor diversitet, og det er formålet med denne afklaring at fremhæve relevante aspekter af denne, idet netværk<sup>42</sup> som nutidig konstellation

---

<sup>42</sup> Senere i afhandlingen anvendes betegnelsen netværk som reference til specifikt *erhvervsnetværk*.



antages at rumme både teknologisk, samfundsmæssig og social interaktion, og at en adskillelse af disse ville være utænkelig, da de anses som værende gensidigt afhængige. Manuel Castells beskriver det således *"Technology is society and society cannot be understood or represented without technological tools."* (Castells 2003, 5). I 1996 udgav sociologen Manuel Castells et af de mest brugte og tungtvejende værker inden for netværksteori om *Netværkssamfundet og dets opståen*, som er titlen på første bind i en trilogi. Hans publikation kan ses som et af de første egentlige forsøg på at beskrive det samfund, som, ud fra Castells synsvinkel, afspejler internettets struktur og er et opgør med det postindustrielle samfund (Castells 2003). Opgøret med de store fortællinger sættes i et nyt perspektiv gennem de tråde, der nu forbinder brudstykkerne, og derved konstruerer ny mening. Derudover pointerer Castells, at afstand ikke længere er at se som en udfordring i netværkssamfundet, da blandt andet internettet åbner op for nye kommunikationsmetoder samt informationsstrømme, som udelukker de barrierer, der hidtil har været gennem geografisk placering (Castells 2003).

Udover Castells samfundsmæssigt forankrede forskning, har forskning indenfor økonomi og business i en længere årrække beskæftiget sig med analyser af blandt andet udkommet af netværk, og hvordan det kan være med til at skabe mere værdi for den enkelte virksomhed (eks. (Thorelli 1986, Jarillo 1988). Som videre arbejde med denne del af netværksteorien ligger større studier af, hvordan netværksstrukturen kan bruges som både en aktiv intern og ekstern virksomhedsudvikling, der kan være med til at fordre dynamik og fungere som et opgør med virksomheders afgrænsede og hierarkiske struktur (Waldstrøm og Stadil 2009, Ravn 2012). Denne afhandling placerer sig inden for den del af netværksteori, der fortolker begrebet som socialt betinget, hvorfor teorier med afsæt i individers konstruktion af fællesskaber findes relevante at inddrage.

Daniel Brass, Joseph Galaskiewicz, Heinrich Greve og Wenpin Tsai har i samarbejde forsøgt at afdække netværksteori ud fra et interpersonelt og interorganisatorisk perspektiv og giver, for denne afhandling, dækkende definition af netværk som struktur:

We define a network as a set of nodes and the set of ties representing some relationships, or lack of relationship, between the nodes. We refer to the nodes as actors (Individuals, work units, or organizations).

(Brass, et al. 2004, 795)

Denne definition fremstår generel og beskriver netværk som bestående af punkter og bånd, der forbinder punkterne. Punkterne repræsenteres i form af individer, grupper eller organisationer, og båndene ses som relationer mellem disse skabt

gennem kommunikation og interaktion. I nærværende afhandling er der tale om et individbaseret netværk, der er således mindst 2 dele som anses som afgørende i netværkets eksistens – en defineret og manifesteret del i form af punkterne i netværket (personerne) og en processuel del i form af relationerne, der skabes mellem punkterne (Brass, et al. 2004, 795-796).

Arbejdet med netværk er opgøret med det lineære og kassetænkningen. Så snart man forsøger at definere netværk, vil afvigelserne springe frem som bevis på dets umulighed. Belysningen af punkter og koblinger mellem disse som uafgrænsede tråde ud i verden, der forandres alt efter, hvilket nedslag der foretages, kan bidrage til en forståelse for den kompleksitet, en stor del af netværksteorien rummer. At skulle arbejde med eller som netværk udfordrer menneskets iver for at finde strukturer og systemer, og netop dette synliggøres, når eksempelvis et erhvervsnetværk skal etableres og overleve. Her opstår spørgsmål som: Hvordan tiltrækkes medlemmer, når et netværk ikke kan defineres som en form eller en struktur med en start, en slutning og et defineret mål? Hvordan kan man forsvare at tage penge for et medlemsskab, når det er umuligt at give et helstøbt billede af, hvad det er, man får for sine penge? Opgøret med det stringente og det lineære kan ses som en historisk reaktion, men opgøret kan ikke stå alene og kaos herske, hvis et erhvervsnetværk skal kunne retfærdiggøre sin eksistens som økonomisk afhængig og værdiskabende enhed for sine medlemmer. Det må nødvendigvis afstedkomme et krav om redefinition af individet såvel som samfundet, som trækker på andre aspekter end det lineære – en dekonstruktion, som kan lede til nye, måske midlertidige konstruktioner. Sociologen Anthony Giddens beskriver denne tendens således:

Dekonstruerer man social evolutionisme, accepterer man også, at historien ikke kan betragtes som en enhed eller som en afspejling af bestemte forenede organisations- og transformationsprincipper. Dermed ikke sagt, at alt er kaos, eller at man kan skrive et uendeligt antal rent idiosynkratiske 'historier'. Der er fx afgrænsede episoder af historisk forandring med en karakter, som man kan identificere, og som man kan generalisere ud fra

(Giddens 1994, 13)

Handler og historie har ofte tendens til, retrospektivt, at forme sig som lineære dele, der giver mening at fortælle som en lineær historie. ”*Livet forstås baglæns, men må leves forlæns*”, som en berømt essens af et Kierkegaard-citat lyder (Thielst 1994). Det giver ofte mening at tale til menneskets behov for orden, men den er ofte langt fra overførbart til det kaos, der foregår, opleves og erfares i nuet. Således er nærværende fremstilling af netværksbegrebet et produkt af det oplevede og erfarede

samt forskerens tilvalg af teoretiske perspektiver, der kan anvendes som belysning af dette. Det er et forsøg på at samle, fortælle og forstærke en historie om et erhvervsnetværk, der konstrueres som et fokuseret udsnit af en specifik relation mellem virksomheder i Nordjylland og Grønland. Fokus er en teoretisk afgrænsning af begrebet, sat i relation til erhvervsnetværk i en interkulturel kontekst (den oplevede praksis).

Store dele af netværksteorien forsøger at anskue netværk i et makroperspektiv i form af globalisering, kommunikation, samfundsøkonomi etc. (Wellman 2001, Castells 2003, Dijk 2012). Formålet med at inddrage sådanne teorier er antagelsen af at makrostrukturer nødvendigvis må have indflydelse på de mikrostrukturer, der kendetegner netværk i hverdagen. Dannelsen af netværk relaterer sig til de samfundsmæssige makrostrukturer og er et produkt af disse.

Dette kalder på en nærmere definition af netværk som kontekstuel begreb, der er afhængigt af de individer, der konstruerer det samt en formodning om, at selv uafgrænselige netværk kan have sine begrænsninger – igen afhængigt af, hvordan det defineres og hvilken kontekst, det relateres til. Dette vil jeg komme ind på i de følgende afsnit, hvor netværk søges afgrænset som *individbaseret* og derefter relateres til styrelsen *erhverv* som en måde at indfange det netværk, der danner grundlag for afhandlingen. Hermed søges der en sammenhæng mellem netværksteoriens 2 linjer – den individbaserede og den helhedsorienterede (Provan, Fish og Sydow 2007).

### 3.1.2. INDIVIDBASEREDE NETVÆRK

Giddens fremhæver menneskets søgen på at få verden til at give mening gennem refleksivitet som en proces, der sammenkobler aktør og struktur. Et eksempel på dette kan være menneskets søgen efter relevante fællesskaber, hvori det kan indgå mere eller mindre frivilligt, og som giver det en merværdi i form af viden, socialt samvær, lysten til at gøre en forskel etc. Erhvervsnetværk<sup>43</sup> ses i denne sammenhæng som et eksempel på et af disse sociale fællesskaber, der skaber nye, tværgående sammenhænge og relationer gennem menneskelig interaktion. I ovenstående afsnit er netværk blevet belyst som en uafgrænset størrelse med fokus på relationerne mellem punkterne frem for afgrænsningen af netværk som en egentlig gruppering af mennesker, der *gør* noget sammen. I det forrige vil man

---

<sup>43</sup> Det antages, at erhvervsnetværk er en styret form for netværk med et bestemt formål og en given økonomisk interesse. Den endelige definition af begrebet følger i afsnittet *Interorganisatoriske netværk*.

kunne argumentere for, at netværk ikke lader sig afgrænse i eksempelvis organisationer eller som foreninger. Ikke desto mindre møder man stadig flere og flere afgrænsede netværk, der centrerer sig om givne emner, og som henvender sig til en specifik målgruppe.

Jeg vil i dette afsnit se nærmere på et relationelt perspektiv på netværksbegrebet, nemlig punkterne – menneskene – som afgørende for den interaktion, der former og definerer netværk som en gruppering eller et fællesskab. Her vil jeg inddrage sociolog Barry Wellmans arbejde med netværk som forankret hos og udspringende fra mennesket (Wellman 2001, Wellman (red.) 1999). Derudover vil jeg placere erhvervsnetværk i relation til individet for at belyse den kontekst, netværket agerer i. Der tages her afsæt i netværksbegrebet som værende en socialt betinget og afgrænselig platform, med henvisning til *Social Network Analysis*, som en udviklet måde at håndtere og analysere netværksstrukturer som afgrænset enhed<sup>44</sup>. ”*A social network consists of a finite set or sets of actors and the relation or relations defined on them.*” (Wassermann og Faust 1994, s. 20). Her fremhæves netop individer samt relationerne mellem disse som definerende netværket, hvorfor denne vinkel findes relevant at inddrage. Denne metode bruges senere som afsæt for en kvalitativ analyse af erhvervsnetværket *Arctic Business Network*.

### 3.1.2.1 Medlemskab og relationer

Som en af konsekvenserne af det (sen)moderne samfund er opbruddet med det lineære, traditionerne og ”den store fortælling” og søgen efter nye sammenhænge (Giddens 1984/2014). Giddens fremhæver, at tid og rum udstrækkes, og geografisk placering er ikke længere afgørende for at samarbejde. Som før nævnt har internettets uendelige mulighed for at mødes på tværs af tid og rum understøttet denne proces, og det har nu ikke nogen betydning, om man sidder i Kina eller Sydafrika, når aftaler skal indgås (Giddens 1991, Castells 2003). Der dannes hele tiden hybrider mellem folkefærd, og det er i høj grad individet, der er i centrum, og dermed også individets valg om at indgå i forskellige meningsfulde kontekster (Giddens 1994, Wellman (red.) 1999).

---

<sup>44</sup> SNA har sine rødder i sociologien (Georg Simmel og Émilie Durkheim). Formålet med metoden er at skitsere relationer og punkter i et netværk og herved opnå indsigt i eksempelvis toneangivende og tætte relationer, punkternes forskellighed og karakteristika samt relationernes art (Wellman og Berkowitz, 1988). Metoden er kendetegnet ved at gøre brug af visuel præsentation af disse. Metoden bliver brugt inden for en række videnskaber ud over sociologi, herunder antropologi, kommunikation, geografi, økonomi m.m.

Ligesom Giddens fremhæver nye sammenhænge mellem tid og rum som konsekvens af globaliseringen, introducerer sociologen Barry Wellman opgøret med geografisk oprindelse som havende en afgørende betydning for individers interaktion og dermed også et opgør med den traditionelle måde at anskue kultur og kulturel adfærd på. Ved internettets opfindelse blev der eksempelvis udviklet nye muligheder for kommunikation mellem lande med stor geografisk og tidsmæssig afstand. Dette har medført, at verden må defineres på ny og ændres blandt andet i takt med teknologiernes udvikling. Wellmann præsenterer begrebet *communities liberated* som et opgør med det traditionelle fællesskab og som en betegnelse for tværgående fællesskaber, som skabes og forandres ud fra individet som centrum (Wellman og Leighton 1979, 376-378). *Communities liberated* kan, som navnet henviser til, anses som et forstadie til eksempelvis erhvervsnetværk, der placerer sig mellem virksomheder og organisationer. Wellman fokuserer ganske vidst på personlige netværk, men hans teorier komplimenterer den fortolkning af erhvervsnetværket, som denne afhandling fokuserer på med sin forskning inden for relationelle og individbaserede netværk.

Den dynamiske fællesskabstænkning (*community liberated*<sup>45</sup>) er forankret i forståelsen af mennesket som uafhængig af tid og rum. Wellman beskriver *community liberated* som et fællesskab eller netværk bestående af både stærke og svage forbindelser, der rækker udover såkaldte territoriale og geografisk bundne relationer. Derudover ses individet (*focal person* (Wellman (red.) 1999)) som centrum for sit personlige netværk, der kan bestå af subnetværk, der overlapper og involverer flere individer. Placeringen af individet som afgørende del af netværkets eksistens er brugbar i analysen af netværk som social konstruktion og som et komplekst fællesskab, der går på tværs af gængse traditioner, folkefærd og geografi. Denne form for netværk er baseret på interesse og er ikke formelt organiseret, kræver ikke medlemskab og aktiveres og forandres gennem impulser fra individet i centrum. Her relateres til dualiteten mellem individ og struktur som samskabende og baseret på intenderede handlinger (Giddens 1984/2014). Netværkets eksistens er afhængigt af, at medlemmer vælger at være en del af det, lægger energi i det, samt lader sig påvirke af netværkets identitet. Motivationen for at indgå i netværk afhænger i dette perspektiv af individets valg af deltagelse i netværket, samt tillid til

---

<sup>45</sup> Barry Wellman indfører denne kategori som en tredje mulighed, der rækker ud over kategorierne *Community saved* og *Community lost*. Disse kategorier henviser til den sociologiske forskning, der tager udgangspunkt i urbane miljøer, hvor der er fokus på dialektikken mellem at overleve modernismen og defragmentationen i små subgrupperinger, der fastholder traditioner i et kaotisk samfund (*saved*) og fællesskabers opløsning som direkte følge af modernismen (*lost*) (Wellman og Leighton 1979, Wellman, 1999).

at de relationer, der skabes i netværket, er frugtbare<sup>46</sup>. For Wellman har alle relationer eller forbindelser mellem punkterne betydning, ligegyldigt hvor stærke de er, og en analyse af et netværks forbindelser kan således gøre det muligt at tale om netværkets karakter. Dette kan være brugbart i forandringen eller udviklingen af netværket og bidrage til indsigt i potentielle mangler eller blinde pletter.

Relateres Wellmans opfattelse af personlige netværk til anvendelse af begrebet i denne kontekst, kan det bidrage til en forståelse af, hvordan dette kan se ud fra medlemmernes perspektiv, og samtidigt kan det åbne for en dybere analyse af dualiteten mellem individ og fællesskab eller individ og stuktur, der konstruerer den sociale praksis i eksempelvis Arctic Business Network. Man kan således argumentere for, at for at kunne forstå et netværk, må man kigge nærmere på hvilke individer og relationer, der konstruerer det. For at få indblik i netværket som helhed, må man nødvendigvis kigge på de dele, der skaber det. Erhvervsnetværket som afgrænset struktur vil med reference til Wellman, være et eksempel på en social struktur, der konstrueres på tværs af en række individer, der alle er fokale personer i deres personlige netværk. En del af erhvervsnetværket kan således rumme udsnit af de fokale personers personlige netværk, som vil være kendetegnet af tætte relationer mellem medlemmer.

Wellman giver med sin forskning en mulighed for at skabe synlighed omkring, hvad det er for relationelle bånd, der skabes på tværs af individer, og hvordan netværk kan fungere som værdiskabende for det enkelte individ. Han fremhæver følgende kategorier som brugbare i analysen og forståelsen af det personlige netværk:

1. *Rækkevidde* – størrelse og heterogenitet som sammenhængende faktorer. Afgrænsning af netværket.
2. *Tæthed* – tætheden af relationerne mellem punkterne, svage/stærke forbindelser.
3. *Art af forbindelser* – typer af forbindelser der relaterer til, hvilke behov der dækkes. Derudover hvilke ressourcer, der er tilgængelige i netværket.
4. *Tilgængelighed* – kontakt mellem punkterne, hvordan opnås denne? Herunder geografisk placering og inddragelse af virtuel kommunikation.

---

<sup>46</sup> Individets engagement og motivation vil blive uddybet i kapitel 4 – *Business*. Motivation defineres som måder at høre til på, og relateres til Giddens' generelle definition "*Motives are bound up with the emotions linked to early relations of trust.*" (Giddens 1991, 64). Tillid er en essentiel del af motivationen, som blandt andet baseres på menneskets evne til at skabe relationer og identificere sig med fællesskaber af tryghed. Her refereres ligeledes til Etienne Wengers begreb om identifikation, som skitseret som en dynamisk og generativ proces (Wenger 2004, 221). Disse perspektiver til blive uddybet i kapitel 4 *Business*.

5. *Komposition* – kompositionen som havende betydning for netværkets støtte. Herunder magtforhold, køn, status mv.

(sammenskrivning af (Wellman 1983, Wellman (red.) 1999)).

Det vigtigt at fremhæve, at disse er lavet med henblik på at beskrive personlige netværk og altså ikke erhvervsnetværk. Disse kategorier vil blive anvendt i analysen af Arctic Business Network som helhed og struktur set ud fra Wellmans ressourceøkonomiske perspektiv. Dette for at få indblik i, hvilke elementer, der kendetegner netværket, og for komme nærmere en definition af erhvervsnetværket som kompleks helhed (Provan, Fish og Sydow 2007).

Wellman åbner op for muligheden for at analysere netværk ud fra 2 perspektiver – det aktørbaserede og det helhedsorienterede. Ud fra dette kan forholdet mellem medlem og netværk som helhed med fordel inddrages ud fra en idé om, at medlemmets personlige netværk ligger som en implicit faktor i et erhvervsnetværk som Arctic Business Network. Der må altså siges at være et afgørende forhold mellem individets fortolkning af netværk og netværket som helhed. Således kan en analyse af netværket på baggrund af de relationer, der skaber det, være et skridt på vejen, når netværk skal fortolkes og begrebsliggøres. Dette er et forsøg på at fundere netværksbegrebets kompleksitet, samtidig med at det åbner for en form for strukturelle bevægelser. Netværksbegrebet i denne kontekst besidder modstridende tendenser – det komplekse mod det strukturerede, det frivillige mod det kontrollerede. Dertil hører, at netværk som fællesskab placerer sig i periferien af medlemmernes hverdag, og at det derfor må hævdes at være afhængigt af medlemmets evne til at relatere til netværkets mål og form for at kunne fastholde engagement.

I de følgende afsnit vil netværket som organiseringsform blive belyst som trædesten til en analyse af netværket som helhed.

### 3.1.3. INTERORGANISATORISKE NETVÆRK

I det forgående er det individbaserede netværk blevet beskrevet i en søgen efter indblik i den masse, et erhvervsnetværk består af. I nærværende afsnit søges der indblik i erhvervsnetværket som interorganisatorisk organiseringsform. Begrebet vil slutteligt blive relateret til organisationsteori som supplement til den individbaserede anskuelse af netværk ud fra en overvejelse om, at erhvervsnetværkets struktur skabes af de individer, der er en del af den. Dermed antages denne struktur at trække på nogle allerede kendte organisationsformer, som kan bidrage til forståelse af den retningsgivende udfordring for dette kapitel, nemlig

at selve netværksstrukturen forekommer kompleks, ikke tilgængelig og u håndgribelig.

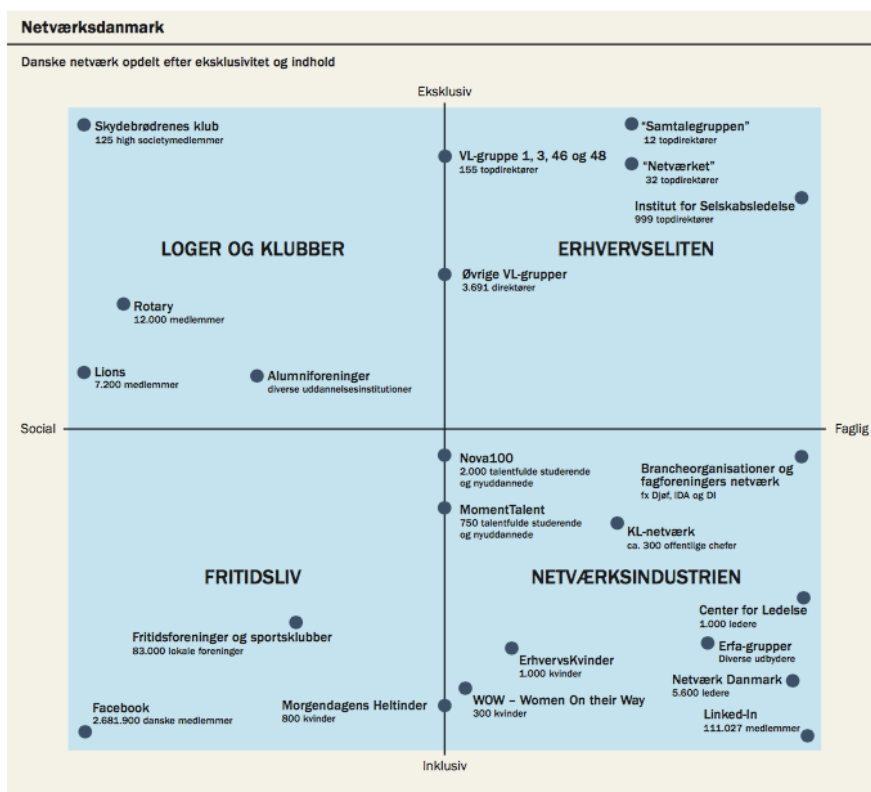
De seneste to årtier har netværksbegrebet vundet indpas i organisationers hverdag som et uundværligt aspekt, der i høj grad spiller ind på det enkelte menneskes såvel som den enkelte organisations succes (Kamil 2011). Utallige medier såvel som forskere har forsøgt at kortlægge netværk, som eksempel kan nævnes analysen af magtelitens netværk i Danmark, med det formål at skabe et overblik over, hvordan magtfulde personer har tendens til at bevæge sig i de samme kredse og skabe relationer, motiveret specifikke, strategiske fokus<sup>47</sup>. Som nævnt i det foregående er det langt fra noget nyt, at mennesket skaber relationer for at få adgang til specifik viden eller kompetencer, men at arbejde med det ud fra et netværksperspektiv åbner op for nye måde at se organisering som hybrider i samfundet. Med afsæt i internettet som eksempelvise rummer nye måder at kommunikere og interagere på, er der åbnet op for en lang række ændringer i vores måde at arbejde med organisationer. Herunder vigtigheden af at være en del af formelle såvel som uformelle netværksfællesskaber. På den ene side står vi med et netværksbegreb, som kan tolkes som hybride og komplekse fællesskaber, der går på tværs af grænser, køn, geografi etc. På den anden side giver netværk som organiseringsform en ny mulighed for at skabe fokuserede fællesskaber, der inkluderer en specifik mængde mennesker. Derudover er netværk også gennem tiden blevet inddraget som organisationsform i større og interkulturelle virksomheder, hvilket ligger uden for denne afhandlings felt, men som dog bør nævnes.

Netværk som organiseret fællesskab indplacerer sig til dels, hvor foreninger og logger før prægede markedet, og udfordrer denne form for tværgående struktur. Mandag Morgen har i et temanummer forsøgt sig med at danne et overblik over Danmarks netværk således:

---

<sup>47</sup> Som eksempel på dette kan nævnes Bernsen, Ellersgaard og Larsens udgivelse *"Magteliten – hvordan 423 danskere styrer landet"*, hvor relationerne mellem magtfulde danskere er kortlagt med henblik på at finde frem til de toneangivende personer i det danske samfund anno 2015 (Bernsen, Ellersgaard og Larsen 2015). Et af fundene i denne afhandling er, at alle store beslutninger om landets udvikling kan dateres til en gruppe på 423 personer.





Figur 13: Netværkscategorier i Danmark (Mandag Morgen, 20.06.2011, s. 16)<sup>48</sup>

Modellen giver et billede af, hvordan netop forenings- og loge-tankegangen er dominerende, og at man forsøger at relatere de eksisterende netværk til noget allerede kendt. Ifølge modellen er den slags erhvervsnetværk, der arbejdes med i denne kontekst, at finde under kategorien *netværksindustrien*, hvor medlemskabet kræver betaling, og omdrejningspunktet er fagligt afgrænset til i dette tilfælde en geografisk kontekst – det arktiske. Netværkets præmis tager som nævnt afsæt i *Triple Helix*-tilgangen, hvor erhvervsvirksomheder, forskningsinstitutioner og offentlige organisationer er medlemsmålgruppen (Etzkowitz og Leydesdorff (red.)

<sup>48</sup> Figuren skal læses som en helhed. De fleste netværk har både faglige og sociale elementer, og mange netværk er desuden målrettet bestemte segmenter som studerende, kvinder eller ledere og i den forstand eksklusive i deres karakter. I denne model er netværk, som har åben tilgang, og/eller hvor man kan betale sig til medlemskabet, kategoriseret som inklusive. Modellen er ikke udtømmende, men et billede af de forskellige netværks karakteristika. (Modeltekst, Mandag Morgen, 20.06.2011: (Kamil 2011, s 16))

1997). Gennem videndeling på tværs af afsæt og kompetencer, kan der i et Triple Helix-inspireret netværk opnås strategiske samarbejder, der dels kan bidrage til udvikling af de deltagende medlemmer og dels til udvikling af konteksten omkring netværket.

I det følgende vil netværket som organiseringsform blive belyst med henblik på at samle en fortolkningsramme, der kan danne afsæt for analysen af Arctic Business Network som helhed.

### 3.1.3.1 Netværkstyper

The cooperation networks improve “dynamic” efficiency (or innovative capability) by reducing uncertainty through information access, sharing, screening, and by establishing a longer term focus on relationship building for the development of organizational competencies.

(Mohannak 2007, s. 240)

Managementforskeren Kavoo Mohannak berører her formålet med relationelt baserede netværk som en enhed, der giver adgang til et udsnit af det mangfoldige marked af virksomheder. Her ses netværk som kompleksitetsreducerende og samarbejdsfaciliterende gennem rammesat interaktion mellem dets medlemmer. Koblinger, der ikke nødvendigvis ville opstå ved tilfældige møder, hjælpes på vej gennem engagement i netværket. Udover at være samarbejdsfaciliterende kan netværket også samle styrker og viden inden for et specifikt emne, hvilket kan begrunde, at netværk ofte er styret af et specifikt, fagligt tema – som det også er tilfældet med Arctic Business Network. Her lader titlen på netværket potentielle medlemmer vide, hvad det er for en kontekst, det drejer sig om (Arctic), og hvilken sektor (Business), netværket søger at udvikle. Dette suppleres med et krav om, at Triple Helix-formationen skal kendetegne netværkets medlemmer, hvilket bidrager til kompleksiteten og diversiteten i netværket. Således er der skabt mulighed for at søge nye koblinger mellem forskelligartet viden, der kan bidrage til skabelsen af ny viden.

Med en kort beskrivelse af samarbejdsnetværk er det relevant at inddrage problemformuleringen som rettesnor, nemlig det perspektiv, at samarbejde i denne kontekst anses som udspringende fra videndeling<sup>49</sup>. Netværksforskerne Petra Kreis-Hoyer og Jutta Gruenberg-Bochard har søgt definitioner af forskellige former for

---

<sup>49</sup> Se afsnit 1.1.1 Problemformulering.

relationelle netværk, herunder interorganisatoriske vidensnetværk, og fremhæver følgende definition:

An inter-organisational knowledge-network is cooperation between more than two actors (organisations or persons) with the goal of achieving a strategic advantage through production and/or exploration and/or diffusion of existing or new knowledge

(Kreis-Hoyer og Gruenberg-Bochard 2006, s. 198)

Kreis-Hoyer og Gruenberg-Bochard fremhæver denne slags netværks force centreret omkring produktion af ny viden og spredning af eksisterende og ny viden. Denne slags netværk er altså fokuseret omkring produktion og skabelse af ny viden, end egentlige samarbejder og projekter. De sonderer mellem *samarbejdsnetværk*, *innovationsnetværk* og *vidensnetværk*, men kommer til den konklusion, at de tre netværksgenrer i praksis ikke nødvendigvis kan adskilles, og at grænserne mellem dem er fleksible. Dette afspejler modernitetens opgør med traditionel rammesætning og argumenterer for, hvorfor det i praksis kan være udfordrende at arbejde med netværk, hvis det medfører forsøg på at skabe et netværk indenfor én af de ovenstående kategorier. Kategorierne skal ikke ses som statiske, men nærmere som kompleksitetsreducerende bud på at begribe netværkets indhold – et forsøg på at give arbejdet med netværk et sprog, der kan hjælpe til at indfange det enkelte netværks særpræg.

I dansk kontekst har chefrådgiver Lars Sandstrøm i sammenligning forsøgt at samle forskellige typer netværk i erhvervssammenhæng, herunder vidensnetværk. Udgangspunktet er netværk, hvori repræsentanter fra organisationer involverer sig. Sandstrøm fremhæver således *involveringsgrad*, *relationsudvikling* samt *værdi* som relevante parametre og interesserer sig for medlemmernes rolle og position (Sandstrøm 2014, 12-14). Sat i relation til Kreis-Hoyer og Gruenberg-Bochard, er Sandstrøms definition af viden(s)netværk fokuseret yderligere til at være fagfællesskab på tværs af organisationer. Jeg vil gerne brede kategorien noget ud til at dække både faglig og interesse-mæssige perspektiver, idet medlemmerne godt vil kunne indgå i et vidensnetværk med interesse og indsigt i netværkets fokusområde, men have varierende baggrund, så netværket bliver vertikalt forankret på tværs af konkurrenceskel (her relateres dels til medlemmernes forskellige kompetencer såvel som ophav i det offentlige, det private og i forskningsverdenen). Et netværk som Arctic Business Network vil antageligt bevæge sig mellem udefinerede og definerede målsætninger og værdiskabelse tegnet af de medlemmer, der lægger engagement i det. En mere processuel tilgang til netværket som et potentielt handlingsrum og læringsrum vil kunne bidrage til en mere dynamisk fundering, der

giver netværket mulighed for at bevæge sig mellem de skitserede kategorier og på én gang være defineret og ikke defineret<sup>50</sup>.

Sandstrøm fremhæver, at fælles for netværkene er, at det er den enkelte virksomheds interesse, der afgør, om medlemsskabet (eller partnerskabet alt efter type) initieres. Det er således relevansen af netværkets fokusområder sat i relation til virksomhedens strategi og målsætninger, der i første omgang definerer medlemsskabet. Dernæst kommer relationen mellem repræsentanten fra virksomheden og netværkets struktur og øvrige medlemmer (Sandstrøm 2014, kap 3). Dette henleder opmærksomheden på, at netværk må skabe værdi som fællesskab såvel som hos det enkelte medlem, og det kan således være mangelfuldt kun at kigge på netværket som helhed og ikke de dele, der skaber det. Organisationsteoretikeren Gareth Morgan beskriver netværksprocessen i sin bog *Images of Organization* således:

Successful networking or coalition building involves an awareness that besides winning friends it is necessary to incorporate and pacify potential enemies. It also requires an ability to see beyond immediate issues and find ways of trading help in the present for promises in the future. The succesful coalition builder recognizes that the currency of coalition building is one of the mutual dependency and exchange.

(Morgan 1986/2006, s. 181)

Her henvises til networking som individbaseret proces, der kan relateres til individets motivation for at indgå i netværk. Morgan understreger nødvendigheden i at være bevidst om, hvordan networking ikke kun bidrager til at skabe frugtbare forbindelser til venner, men at fjender på denne måde også kan bringes nærmere og derved ”kontrolleres”. Dette potentiale ligger i eksempelvis Arctic Business Networks mangfoldige struktur, der går på tværs af konkurrenceskel og i øvrigt sammenfaldende interesser. Individet eller det personlige medlem af netværket indsættes her som mægler mellem erhvervsnetværket og medlemsvirksomheden, og medlemsskabet af et erhvervsnetværk baserer sig således på individets evne til at navigere i dette spænd. Medlemmerne kan ses som aktive identiteter, der bevæger sig ind i og ud af netværket<sup>51</sup>. Et aspekt, som Sandstrøm og mange andre erhvervsøkonomiske forskere ikke berører (Sandstrøm 2014).

---

<sup>50</sup> Dette perspektiv vil jeg vende tilbage til i kapitel 5, hvor jeg vil inddrage og uddybe et processuelt perspektiv på netværk.

<sup>51</sup> Medlemmernes rolle vil blive belyst og analyseret nærmere i kapitel 4.

Erhvervsnetværk agerer som helhed i grænselandet mellem organisationer og virksomheder og kan fra dette perspektiv anses som værende et mæglende forum, hvori medlemmer kan mødes om et mere eller mindre defineret mål på tværs af konkurrence og forskelle. Det er en måde at formalisere og styrke de uformelle netværk mellem virksomheder, der allerede eksisterer, og åbne op for, at nye kontakter kan opstå. I denne kontekst ses videndeling som kernen og den værdi, hvorfra samarbejde kan opstå, og således som fundamentet for den netværkstype, Arctic Business Network indplacerer sig under (Kreis-Hoyer og Gruenberg-Bochard 2006). Derudover henvises til de organisatoriske aspekter, som Sandstrøm fremhæver i sin gennemgang, og her ses erhvervsnetværket som en hybrid, der alt efter input og engagement skifter form mellem de skitserede netværkstyper (Sandstrøm 2014). Her åbnes således op for et foranderligt netværk, der har til formål at fokusere på erhvervslivet. Relateres ovenstående belysning til Wellmans individbaserede netværksforståelse, understreger dette vigtigheden af, at man i udforskningen af netværket som helhed inddrager en forståelse af de individer, der konstruerer netværket og indhold såvel som motivation for de relationer, der skabes. Det kan således være hjælpsomt at kigge på medlemsvirksomhederne som en del af *kompositionen* af netværket, idet disse vil give indblik i netværkets interne diversitet.

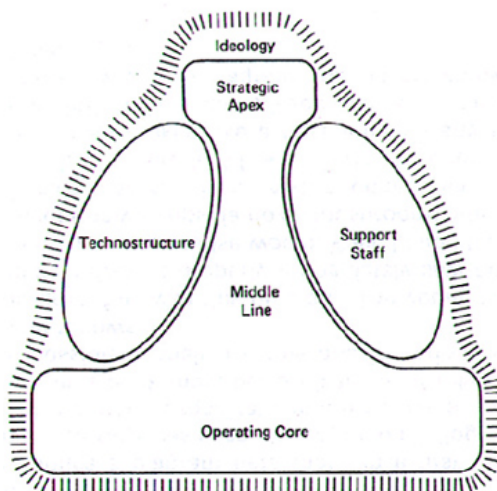
Når medlemmerne anses som medkonstruerende del af netværket, leder det videre til at belyse, hvilken betydning det har at kalde sig et erhvervsnetværk, som Arctic Business Network gør det.

### 3.1.3.2 Et blik ind i organisationsteorien

Hvis Wellmans kategorier for det individbaserede netværk skal kunne anvendes i analysen af det interorganisatoriske netværk som helhed, kan det være hjælpsomt at rette blikket mod netværkets organisatoriske opbygning og nuværende styring af netværket. Gennem arbejdet med Arctic Business Network blev det tydeligt, at netværkets opbygning trak på gængse måder at organisere sig på hentet fra det organisationsteoretiske felt. Denne opbygning talte umiddelbart mod netværkets uendelige struktur, men kan spores til medlemmernes referenceramme, der for manges vedkommende tager udgangspunkt i hierarkisk opbyggede organisationer med ledelsesslag og medarbejderslag. Når netværket ses som et eksempel på dualismen mellem agent og struktur, må netværkets organisering dermed også trække referencer til medlemmernes viden om organisering. Den skitserede udfordring for dette kapitel fremhæver netværket som komplekst og svært at arbejde med, og en måde at håndtere kompleksitet på kan være ved at simplificere det uforståelige og organisere det i kendte former. Dette kan bidrage til at give den

komplekse form mening, men det kan også ende med at tage potentialet ud af formen. Jeg vil senere i analysen berøre denne diskussion, i dette afsnit fremhæves argumentationen blot for at tydeliggøre, hvorfor der nu vil blive præsenteret et blik ind i organisationsteorien. I det følgende præsenteres Henry Mintzbergs meget kendte organisationsstruktur, som hævdes at være grundlæggende for den måde, organisationer struktureres i dag.

Organisation kan relateres til det oldgræske ord *organon*, som betyder redskab. Når der tales om at organisere noget, henvises der således til *at gøre noget til redskab*, og sat i relation til et socialt felt kan dette fortolkes, som *at en gruppe individer som redskab arbejder frem mod et fælles mål*. En gængs måde at skitsere organisationer på er gennem hierarkiske modeller, hvor ledelsen placerer sig i toppen, og hvor der differentieres mellem ledelseslag varierende efter organisationens størrelse ned til medarbejderniveau, som placerer sig i bunden (Mintzberg 1979, 2). En af de tungtvejende forskere inden for denne måde at skitsere organisationer på er Henry Mintzberg, der tilføjer sekundære niveauer som teknostruktur og støttestruktur, der støtter strukturen i organisationen i sine bud på organisatoriske idealtyper.

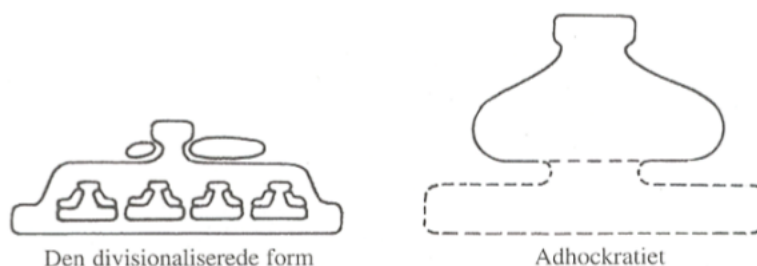


Figur 14: Seks basale dele af organisationen (Mintzberg 1989, 99)

Modellen viser, hvordan ledelsessegmentet (*Strategic Apex*) relaterer sig til medarbejderne (*Operating Core*). Ledelsessegmentet står for organisationens retning og udarbejdelse af strategier, der vedrører organisationen som samlet enhed, og som definerer målsætninger for resten af organisationen. Mellemniveauet (*Middle Line*) repræsenterer mellemlidelse eller andre dele af organisationen, der

står for sammenhængen mellem ledelsen og medarbejderne. Mintzberg understreger her, at denne del ikke nødvendigvis er repræsenteret i mindre organisationer, hvor afstanden fra top til bund ikke er så stor. Der tilføjes yderligere 2 støttende kategorier, som omhandler en organisationsgruppe, der arbejder med blandt andet HR, økonomi og planlægning (*Techno Structure*) og en gruppe, der arbejder med udvikling og relationer, der rækker ud over organisationen (*Support Staff*). Her fremhæves således en intern og en ekstern funderet gruppe, der som udgangspunkt har med organisationen som helhed at gøre. Slutteligt er *Ideology* repræsenteret som liggende rundt om organisationen, som rummer grundlæggende kultur, traditioner og tro, der antages at have indflydelse på organisationens 'skelet' og også på, hvordan organisationen tilpasser sig omverdenen (Mintzberg 1989, 98).

Med dette som udgangspunkt for en forståelse af de hierarkiske niveauer og mekanismerne, der får en organisation til at fungere, åbner Mintzberg for flere måder at skitsere organisationer på, hvor elementerne af modellen fremtræder i større eller mindre grad. Mintzberg hævder, at organisationers stuktur er adaptiv og dermed udvikles og forandres i interaktion med omverdenen og på baggrund af intern interaktion. Dermed vil placeringen og størrelsen af de skitserede dele af organisationen være repræsenteret i forskellig grad alt efter hvilken organisation, der er tale om. Jeg vil ikke gå dybere ind i de forskellige former, men fremhæve relevante aspekter i forhold til erhvervsnetværk som organiseret fællesskab – herunder den divisionsopdelte organisation og Adhokrati, som er de former, der kommer tættest på at indfange erhvervsnetværkets perifere struktur.



Figur 15: Uddrag af organisationsformer (Mintzberg 1989, 110)

Her er de mest anvendelige former *Den divisionaliserede form*, som dels har en øverste ledelse, og dels er funderet i subgrupperinger, der fremstår som selvstændige enheder, der styres af delprojekter. Derudover ligger *Adhokrati*, der, som navnet vidner om, tilstræber høj adaptabilitet med samfundet og omverdenen. Dermed er formen – eller ikke-formen – fokuseret om formulerede målsætninger, der internaliseres af organisationens medlemmer (Mintzberg 1989, 110). Begge organisationsformer bryder i større eller mindre grad med den

hierarkiske struktur, involverer flere ledelseslag samt tilstræber en fladere struktur. Hvor *Den divisionaliserede form* stadig trækker på den hierarkiske opbygning, reagerer *Adhokratiet* på og forandrer sig med omverdenens impulser og behov, hvilket kan gøre den svær at definere i praksis. Erhvervsnetværk vil med rette placere sig under sidstnævnte, idet netværkets komplekse form affødes af fællesskabet adaptive og foranderlige potentiale. Spørgsmålet er her, om det er for komplekst at arbejde med adhokratiet i praksis, og om udfordringen for dette kapitel netop udspringer af ønsket om at være en sådan form. Den divisionaliserede form inddrages her, da man kan formode, at denne struktur kan være stadiet før adhokratiet<sup>52</sup>.

Det overordnede fokus ligger i Mintzbergs model på magtfordelingen i organisationen, som i høj grad kan ses som værende afhængig af en egentlig produktion eller produktskabelse som værdiskabende parameter. Her kan det være svært at relatere tankegangen til netværk, da netværkets produktion eller værdi ikke nødvendigvis fremstår som et egentligt produkt. Derudover er et grundlæggende præmis for Mintzbergs organisationsmodel, at organisationen eksisterer kontinuert over tid, hvilket ikke nødvendigvis er gældende for netværk. Det kan her være relevant at belyse, hvilken rolle netværket spiller for medlemmerne, da netværket ikke for nogen er den primære arbejdsplads eller fællesskab. Dette kan have indflydelse på interaktionen i netværket og ikke mindst aktiviteten i netværket som helhed.

Argumentet for at inddrage Mintzberg her er at definere en gængs måde at anskue organisationer på, som antages at præge den hverdag, et erhvervsnetværk skabes i, og den hverdag, medlemmerne arbejder ud fra. I praksis er Mintzberg blevet nævnt flere gange under observationer og dialog med virksomhederne for at give os et fælles udgangspunkt for en fælles forståelse af udgangspunktet. Min formodning er, at ved at inddrage denne model vil jeg kunne give et billede af den reference, netværket er skabt ud fra, for på denne måde at se, hvordan det giver mening i en netværkssammenhæng. Som nævnt i kapitlet om metodologiske overvejelser er det afgørende for min forskning at tage udgangspunkt i medlemmerne som skabende for netværket, og dermed også medlemmernes forståelse af verden som skabende for den struktur, de ser i netværket. Dette er ikke for at simplificere, men nærmere for at definere en del af den referenceramme netværk kan skabes ud fra, og som erhvervsnetværk kan antages at være præget af. Mintzbergs hierarkiske skitsering af netværk kan fremhæve organisatoriske dimensioner, som kan fungere som trædesten i det videre arbejde med netværket som analyseobjekt.

---

<sup>52</sup> I afsnit 3.2.3 *Organisering* vil Arctic Business Network blive analyseret med afsæt i disse to organisationsformer.



### 3.1.4. AT BEGRIBE ERHVERVSNETVÆRKETS STRUKTUR

Som skitseret i det ovenstående foreligger der stor begrebsmæssig vidde, når netværksbegrebet behandles og indsættes i et teoretisk landskab. Når det uafgrænselige netværk relateres til et afgrænset fællesskab, åbnes der for en indre spænding mellem modsætninger, herunder formel/uformel, kontrol/kaos, styring/frihed, defineret/ikke defineret, begrænset/ubegrænset etc. Dette kan i praksis dels være med til at udvikle netværket, men det fører til, at det ophører med at eksistere, eller at det bliver meningsløst at mødes i et netværk, hvis ikke disse aspekter anerkendes og behandles.

Denne afhandlings perspektiv på netværksbegrebet placerer sig netop i dette spændingsfelt, og som de foregående afsnit vidner om, forsøger dette kapitel at bidrage med en sprogliggørelse og analyse af interorganisatoriske netværk, som et erhvervsnetværk som Arctic Business Network placeres under. Da forskning indenfor interorganisatoriske netværk ikke er overbelyst, har det været relevant at kigge på det individbaserede netværk som adgang til analyse af det, der konstruerer netværket – individerne og relationerne mellem disse. Dette relateres til afhandlingens udgangspunkt i dualismen mellem individ og fællesskab. Her danner specielt Barry Wellman ramme for skitsering af kategorier, der skal bidrage til en detaljeret analyse og beskrivelse af netværkets form. Wellmans udgangspunkt i individet tager dog ikke højde for det organisatoriske aspekt, som er essentielt, når erhvervsnetværket skal analyseres som helhed. Dertil er erhvervsnetværk forsøgt placeret med inspiration fra Kries-Hoyer og Gruenberg samt Sandstrøms netværkstyper, og i søgen på at nærme sig medlemmernes organisatoriske reference er Henry Mintzberg blevet inddraget som strukturel ramme, der kan bidrage til den organisatoriske analyse af netværket.

Ud fra disse overvejelser er Wellmans kategorier sammenholdt med netværkets placering mellem individ og omverdenen, samt organiseringsformen, dermed vil den følgende analyse blive udarbejdet ud fra følgende kategorier:

1. Placering af erhvervsnetværk
2. Rækkevidde og komposition
3. Organisering
4. Tæthed og art af forbindelser
5. Tilgængelighed

*Placering af erhvervsnetværk* søger at forbinde individets personlige netværk med det interorganisatoriske netværk før den egentlige analyse af strukturen i Arctic Business Network analyseres. Derefter berøres *Rækkevidde og komposition* under

et, idet de anses som overlappende i dette netværk. Dernæst analyseres netværkets *Organisering* som et bud på, hvordan netværket kan beskrives ud fra Mintzbergs organisationsstruktur. *Tæthed og art af forbindelser* er derefter sammenholdt, og da denne del vil tage udgangspunkt i forbindelserne mellem medlemmerne, er det relevant at beskrive begge perspektiver under et afsnit. Slutteligt vil analysen kigge på netværkets *Tilgængelighed*, der i dette tilfælde ikke udelukkende afhænger af køn, status og magtforhold, men også af den geografiske distance mellem Grønland og Danmark

Kapitlets første del søger således med afsæt i Arctic Business Network at udvikle et sprog, der kan bidrage til en analyse, der indfanger netværkets kendetegn ud fra en række parametre. Analysen af Arctic Business Network kan bidrage til at imødekomme den skitserede udfordring med at gøre kompleksiteten i arbejdet med netværket mere håndgribelig. Analysen vil bidrage med en skitsering af netværket, som ikke yder netværkets komplekse form retfærdighed, men udgangspunktet er, at en sådan skitsering vil bringe udfordringen tættere på det bagvedliggende potentiale.

### 3.2. DEL 2: ABN – ET BLIK IND I ET ERHVERVSNETVÆRK

I det foregående er erhvervsnetværk som organisering søgt belyst og fokuseret teoretisk, de følgende afsnit vil være et nedslag i et konkret erhvervsnetværk og den måde, hvorpå netværket som helhed konstrueres af dets medlemmer. Det enkelte individs forståelse af netværket inddrages som dele, der kan bidrage til større forståelse af netværket som helhed. Grundlaget for følgende analyse er, at mennesker gennem interaktion konstruerer verden, og at dette eksempelvis kan aflæses gennem sprog og kommunikation i og omkring netværket<sup>53</sup>. Dette kan aflæses i interviews og netværkets officielle dokumenter, men for at få et større indblik i, hvordan netværket eksisterer, suppleres dette med observationer af netværksmøder og arrangementer. Det er således et flerdimensionelt billede, der i det følgende tegnes af netværket på baggrund af dels kvalitativt indsamlede data samt deskriptive dokumenter.

Udgangspunktet for analysen af netværket er, at genren relaterer sig til sociale netværk, hvilket vil sige, at det er de sociale relationer, der anses som afgørende for netværkets eksistens. Netop dette perspektiv er som nævnt tungvejende hos Wellman, hvorfor dette perspektiv findes relevant at analysere ud fra. Wellman kan kritiseres for at have et meget økonomisk funderet syn på menneskelig interaktion, men ikke desto mindre er det den diskurs, vi taler ind i, når vi har med erhvervsnetværk at gøre, og blandt andet derfor vurderes Wellman som et brugbart udgangspunkt for en styret analyse af Arctic Business Network. Derudover inddrages Mintzbergs idealtyper, som bidrager til en organisatorisk funderet forståelse af, hvordan netværket er organiseret ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv. Mintzberg supplerer den mere økonomisk forankrede forståelse af netværk som en organisation med en produktion, hvilket giver et ikke udtømmeligt billede af netværket, men som taler ind i den kontekst, hvorudfra netværket er konstrueret.

På baggrund af første del af kapitlet er følgende kategorier omdrejningspunktet for analysen:

1. Placering af erhvervsnetværk
2. Rækkevidde og komposition
3. Organisering
4. Tæthed og art af forbindelser
5. Tilgængelighed

---

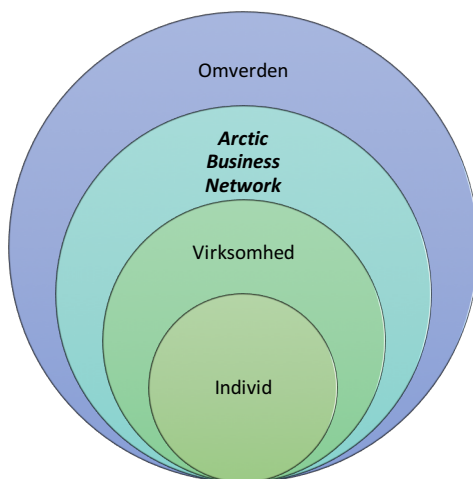
<sup>53</sup> For uddybende information om afhandlingens metodiske perspektiv se kapitel 2 *Det metodiske udgangspunkt*

### 3.2.1. PLACERING AF ERHVERVSNETVÆRKET

Arctic Business Network består af repræsentanter fra virksomheder, institutioner og offentlige organisationer, der ikke deler hverdag eller har samarbejdet før. Fælles for medlemmerne er, at de alle har interesse i netværkets faglige såvel som geografiske udgangspunkt – her samarbejde og udvikling af relationen mellem virksomheder i Nordjylland og Grønland (Bilag 29, 2). Før analysen af den interne struktur i Arctic Business Network er det relevant at belyse, hvor i medlemmernes bevidsthed netværket placerer sig.

Belyses netværk ud fra en tidsdimension, adskiller det sig fra formaliserede strukturformer ved at være et *midlertidigt* fællesskab, der eksisterer udelukkende i kraft af medlemmernes *engagement*. Der er således ikke tale om et ”plejer” i et netværk, ligesom der heller ikke er tale om en reel dagligdag, da arbejdet ofte bliver realiseret gennem mere overordnede og langstrakte processer, hvor deltagerne skifter fra gang til gang. Derudover afspejler netværkets arbejde spændet mellem styring og ikke-styring i form af definerede møder, hvori medlemmer kan interagere, og de ikkedefinerede mellemrum, hvor interaktion foregår uden for netværket i fysisk eller virtuel form.

Nedenstående figur søger at skitsere Arctic Business Networks placering i forhold til elementerne individ, virksomhed og omverdenen. Da netværket er et erhvervsnetværk, er det relevant at inddrage virksomhed som ekstra led mellem individ og omverdenen, idet individet, ud over sig selv, repræsenterer virksomhedens profil i netværket.



Figur 16: Arctic Business Networks placering (SBB 2012)

Her tages udgangspunkt i individets arbejdsrelaterede ”ringe” i verden. Der kunne ligge en ekstra dimension i form af det personlige netværk, som vil kunne kombinere niveauerne alt efter, hvor fokus rettes. Modellen skal ikke ses som statisk, men nærmere en simplificering af virkeligheden, der kan hjælpe os til at forstå de forudsætninger, et erhvervsnetværk arbejder under.

Erhvervsnetværk som Arctic Business Network kan ud fra modellen anskues som en gatekeeper eller formidler af omverdenen, ligesom det kan ses som formidlende individet til omverdenen. Netværket vil således ikke være det primære arbejdsfællesskab, men vil kunne benyttes, når behovet opstår. Man kan forstille sig, at der i Arctic Business Network-ringen indplacerer sig flere netværk af samme form, som varetager individets forskellige interessepunkter. Der ligger ud fra dette perspektiv en umiddelbar udfordring i opretholdelse af erhvervsnetværket som fællesskab bestående af interaktion mellem virksomheder, da elementer som tid, engagement og interaktion er afgørende for netværkets eksistens, og faktorer som tid og relevans i høj grad må spille ind på valg og omfang af deltagelse.

### 3.2.2. RÆKKEVIDDE OG KOMPOSITION

Disse dele rummer som skitseret netværkets *formål*, *størrelse* og *komposition*. Jeg har valgt at sammenlægge disse 2 kategorier, da de forekommer som 2 sider af samme sag – et definerende og afgrænsende perspektiv samt et indholdsperspektiv, som virker unaturlige at adskille, når det sættes i relation til Arctic Business Network. For at kunne lave en helhedsanalyse af et netværk er det relevant først at afgrænse, hvad der in- og ekskluderes i netværket, og hvor grænsefladerne går mellem netværk og omverdenen (Wellman 2001, Wassermann og Faust 1994). Mens denne Ph.d. har været under udarbejdelse, har Arctic Business Network gennemgået en stor forandringsproces fra at være offentligt forankret til nu at være privat funderet<sup>54</sup>. Følgende analyse tager udgangspunkt i, hvordan netværket så ud i 2012. Wellman anser størrelse og heterogenitet som sammenhængende i det personlige netværk. Overføres Wellmans strukturafsæt til erhvervsnetværket som socialt fællesskab, anser jeg stadig disse aspekter som værende gensidigt afhængige, men for at kunne definere størrelsen på netværket, må man nødvendigvis kigge på, hvor netværket positionerer sig i forhold til omverdenen, og dette kan forekomme umuligt uden at kigge på, hvad formålet eller tematikken for netværket er.

---

<sup>54</sup> Se afsnit 1.3 Introduktion til Arctic Business Network.

Formålet med at danne et erhvervsnetværk som Arctic Business Network var og er stadig:

Foreningens formål er udvikling af og samarbejde mellem virksomheder, organisationer, institutioner og kommuner i Grønland og Nordjylland med fokus på etablering, drift og udvikling af et gensidigt transatlantisk erhvervsnetværk ved at:

- f) Fremme samarbejdsmuligheder for erhvervslivet i Arktis og Nordjylland.
- g) Løbende at identificere interesserne i Arktis til netværkets konkrete arbejde.
- h) Fremme forretningsudvikling for medlemmerne.
- i) Støtte etablering af udviklingsprojekter blandt medlemmerne.
- j) Arrangere netværksmøder.

(Bilag 29, 2)

Det er her tydeligt, at grundlaget af netværket tager udgangspunkt i målgruppen for *Triple Helix* – virksomheder, organisationer, institutioner og kommuner, der har interesse i samarbejdet mellem Arktis og den nordatlantiske region. Ud over denne beskrivelse af målgruppen, er det uklart, hvem der in- og ekskluderes. Det er dog tydeligt, at Arktis er nærmere defineret til Grønland og den nordatlantiske region er nærmere defineret til Nordjylland. Dermed ligger der en intersemæssig og en geografisk grænse for, hvem der kan optage medlemskab.

Et kig på kontaktpersonerne viser, at det fortrinsvist er det øverste ledelseslag i medlemsvirksomhederne, der repræsenterer medlemmerne. Det er vedtaget, at ét kontingent åbner for én repræsentant for på denne måde at sikre, at det er den samme gruppe mennesker, der møder op til netværksmøderne (Bilag 29, 2). Ved at tiltrække ledelseslaget i medlemsvirksomhederne vil strategiske beslutninger hurtigere kunne tages og samarbejder initieres. Ulempen ved at henvende sig til dette lag er, at den egentlige produktion i virksomhederne ikke er talt med, og derved kan der være fare for at interaktionen kun kommer til at foregå på et strategisk plan.

Interview og samtaler med medlemmerne peger på motivationen for at indgå i netværket, og at man forventer at deltagelse afføder en form for økonomisk gevinst for den enkelte.

Før du kommer alt for godt i gang med dit projekt, må jeg slå fast, at vi jo ikke har dannet dette netværk udelukkende på grund af stor interesse for det grønlandske og af velgørenhed. Vi gør jo ikke dette for vores blå

øjnes skyld, og vi forventer i høj grad, at der kommer økonomisk profit ud af netværket. Det er jo ikke for sjov.

(Samtale under netværksmøde, december 2011, Bilag 4, 6)

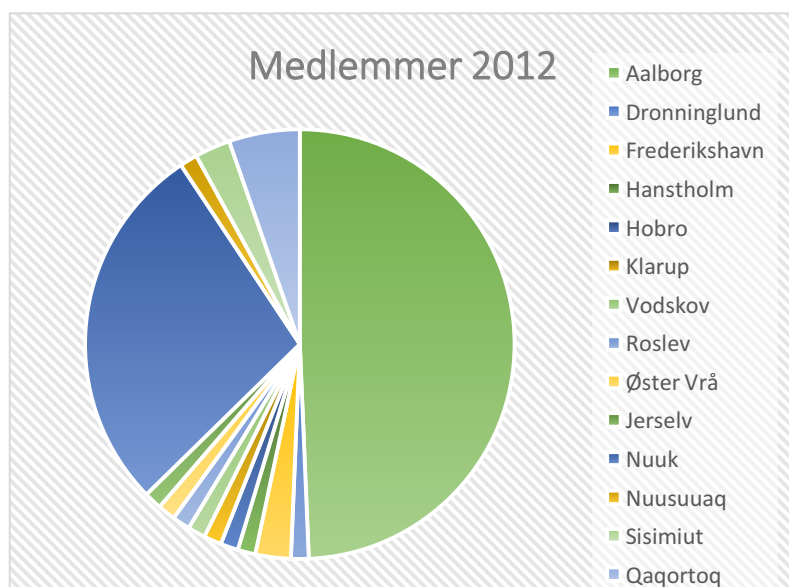
Her fremhæves motivationen for at indgå i netværket som at der skal resultater på bundlinjen, og at arbejdet med netværkets formål gerne skulle resultere i en form for økonomisk profit hos den enkelte virksomhed – dette kunne være i form af vækst eller muligheder for konkrete samarbejder. Citatet peger også på en del af målgruppens holdning til netværket, og at man som leder må have sin virksomhed med sig i netværket og dermed også må have noget med sig tilbage, for at kunne forsvare deltagelsen i dette.

Derudover tilføjes et historisk element ved at fremhæve, at kontekstperspektivet, Grønland og Nordjylland, kan fokuseres på ”hovedstæderne” Aalborg og Nuuk.

Arctic Business Network er et netværk, og det er super godt at binde de der ting sammen i forhold til at forstærke Aalborg som venskabsby til Nuuk.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 246-248)

Netop den sidste del af citatet kan give anledning til at tænke det modsatte: At en centralisering omkring de to byer ikke nødvendigvis er hjælpsom for netværkets eksistens, hvis det er formålet at rumme hele Grønland og Nordjylland. Som supplement til dette ser et billede af medlemmernes geografiske placering således ud:



Figur 17: Oversigt over medlemmernes geografiske placering (SBB 2012 på baggrund af bilag 1 - Medlemsoversigt)

Det er tydeligt, at Nuuk og Aalborg er overrepræsenterede i netværket og tilsammen tegner langt de fleste medlemmer af netværket (48 af de daværende 75 medlemmer). Som interviewpersonen er inde på i det ovenstående citat, er denne relation også dominerende i netværkets dagligdag. I et historisk perspektiv er denne udvikling ikke overraskende, da handelsrelationen mellem Danmark og Grønland siden 1972 har været centreret omkring Aalborg og Nuuk, men det giver et billede af, at den heterogenitet, som Wellman understreger som væsentlig i netværket, ikke er kendetegnende for den geografiske dimension. Dette kan have betydning for netværkets styrke og værdi hos de enkelte medlemmer, idet det kan antages som udspringende hovedsageligt fra relationer, der allerede er skabt før netværkets opståen. Dertil hører, at næsten halvdelen af medlemmerne er placeret i Aalborg Kommune (37 medlemmer), hvilket kan være med til at præge dagsordenen for netværket i relation til de interesser, der ligger omkring Aalborg og Aalborg Kommune.

Det grønlandske medlem, Christian Andreasen, fremhæver et kritisk perspektiv på dette som en anke mod netværkets fundament og formål om ligeværdige, tværkulturelle relationer mellem medlemmerne.



Det [her refereres til en uligevægt i netværket] er jo simpelthen, at det her er jo ikke noget Business Network, det er ikke et Arktisk Business Network. Det her det er en salgsorganisation for Aalborg kommune.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 85-86)

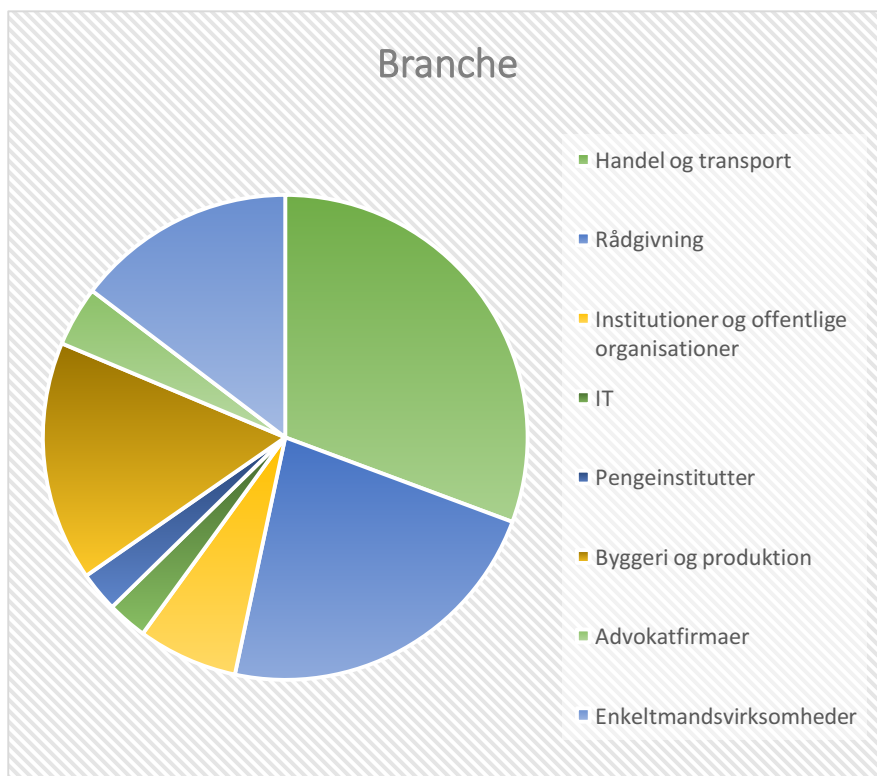
Her fremhæves ulempen ved centralisering omkring et specifikt område, og at byen og kommunen er dominerende i forhold til netværket. Christian Andreasen tilføjer:

Hvis det skal være et netværk, og hvis det skal være en forretningsudvikling, jamen så skal der være både den ene vej og den anden vej. Så når man snakker med de her selskaber nede i Aalborg og sagde ”jamen fint nok, jamen hvad kunne i så tænke jer at købe af os?” så så de jo helt forkerte ud i ansigtet.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 88-91)

Han stiller spørgsmålstejn ved, om det overhovedet er et netværk, og refererer til det overordnede formål om at *styrke samarbejdet mellem Grønland og Nordjylland* ud fra en antagelse om at relationerne i netværket skal gå begge veje, og at det ikke er tilfældet, som netværket så ud, da datamaterialet blev indsamlet. Hvis netværket bliver for homogent, vil det kunne resultere i, at medlemmerne er enige og ikke oplever at blive udfordret eller forstyrret i deres tanke- og handlemønstre. Forstyrrelsen kan hævdes at være essentiel, når nye projekter skal skabes og nye samarbejder skal initieres. Dette aspekt vil jeg vende tilbage til, når relationerne i netværket analyseres i afsnit 3.2.4.

En anden relevant dimension, når netværkets komposition og heterogenitet skal analyseres i relation til Arctic Business Network, er faglighed eller erhvervsmæssig tilknytning. De repræsenterede brancher varierer fra handels- og transportvirksomheder, til uddannelsesinstitutioner og psykologfirmaer og ikke mindst kommuner og erhvervsråd. Men der må siges at være overvejende vægt på handel- og transportvirksomheder (23 medlemmer) og rådgivnings- og rekrutteringsfirmaer som næststørste enhed (17 medlemmer).



Figur 18: Brancheoversigt (SBB 2012)

Denne oversigt viser en større grad af heterogenitet i netværket, men åbner også op for et konkurrenceparameter, som kan antages at opstå, når medlemmer fra samme branche skal være medlemmer af samme netværk. Dette kan bremse interaktionen eller i hvert fald være med til at censurere den, men det kan også bruges som løftestang til samarbejde mellem store og små virksomheder.

Det er der absolut fordi, at (...) budskabet som kommer nu fra alle, det er at hvis grønlandske virksomheder vil i forbindelse med olie og råstoffer, så skal de blive store og de skal finde ud af at samarbejde. Nu har vi et eksempel med [3 store virksomheder (red.)], de er gået sammen i sådan en konsortium, og de er faktisk kæmpe store, de er faktisk de største enkeltvirksomheder i forvejen, og så står de så sammen. (...) hvis de var enkeltvirksomheder, så fik de ingenting, nu har de mulighed for at få en lille bid af kagen. Og det viser også, at der er brug for noget ekspertise, der er brug for nogle store virksomheder, som kan løfte og

som kan lave samarbejde, det var oplagt at være med i et Business Netværk som også lavede samarbejde med virksomheder i Nordjylland

(Aaju Kristiansen, Bilag 16, l. 152-160)

I ovenstående citat fremhæves netop de større virksomheders mulighed for at løfte små virksomheder med i samarbejder, og her kan netværket ses som et forum, hvori kontakterne kan skabes. I jagten på, hvad heterogeniteten egentlig har af betydning for netværket, fik jeg følgende svar:

Hvis man sætter [forskellige medlemmer (red.)] sammen. (...) Jamen så for mig handler det om at trække på alt det, man har lært bedst, og det man er bedst til. Og det må man jo ligesom finde nogle, der [samler] og får det til at gå op i en højere enhed.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 185-194)

Netop heterogeniteten bliver af Hans Christensen fremhævet som afgørende, og netværket som helhed fremhæves her som styrende og aktiv mekanisme i, at disse relationer bliver skabt. Her vendes tilbage til netværket som funktion og som faciliterende kontakt og interaktion mellem medlemmerne. *"Ja altså hele goddag-processen, den er sådan set overstået."* (Carl Hansen, Bilag 15, l. 256). Her nærmer vi os en definition af netværkets rolle som platform, der samler medlemmerne med hver deres personlige netværk, og som kommentar til dette fremhæver Birte Nielsen at:

Vi skal huske netværket er der fordi, virksomhederne skal have noget ud af det. Netværket er der ikke fordi, netværket skal have noget ud af det.

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 582-583)

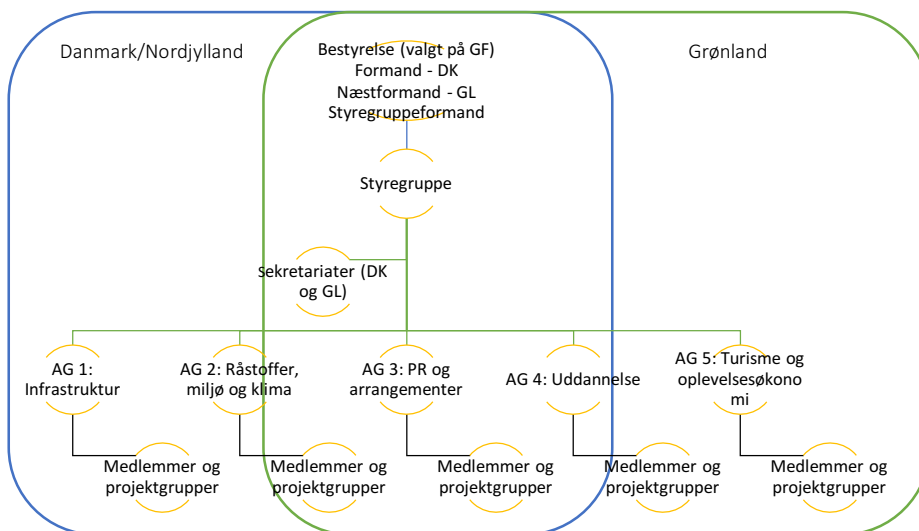
En vigtig pointe fremhæves her, at det er medlemmerne, der skal have noget ud af netværket og ikke netværket, der skal eksistere for sin egen skyld. Det stiller således krav til organiseringen af netværket, at der som styringsmekanisme og rammesætning arbejdes med kompositoriske elementer som konkurrenceskel, geografiske udfordringer og motivationen hos det enkelte medlem for at indgå i netværket.

Da Wellman tager udgangspunkt i det personlige netværk, har han ikke organiseringselementet med, men set i relation til casen er det relevant at se på, hvordan Arctic Business Network organiserer sig, før der kigges nærmere på forbindelsernes tæthed og art samt netværkets tilgængelighed.

### 3.2.3. ORGANISERING

I dette afsnit henvises til Mintzbergs organisationsmodel, som er skitseret i det teoretiske afsnit, samt overvejelserne omkring at placere et erhvervsnetværk inden for en organisatorisk kontekst. Denne dimension inddrages her for at supplere ovenstående analyse med et organisatorisk perspektiv på Arctic Business Networks struktur og helhed.

Indplaceres netværket i en hierarkisk model som Mintzbergs vil det se således ud:



Figur 19: Diagram over ledelsesniveauer og grupperinger i Arctic Business Network (SBB 2012)

Den omkringliggende, kulturelle referenceramme (*Ideology*) er Danmark/Nordjylland og Grønland. Som overordnet og samlende ledelsesniveau er det *Bestyrelsen* og *Styregruppen* (*Strategic Apex*), som definerer og leder netværket. *Bestyrelsen* er på valg hvert andet år og skal som minimum have 3 medlemmer, hvoraf det ene er styregruppeformanden. Bestyrelsen har det overordnede ansvar for den daglige drift af netværket og holder 2-4 møder om året (Bilag 29, 4). *Styregruppen* er derimod sammensat af den valgte styregruppeformand, som har bestyrelsens fuldmagt til at varetage driften af netværket. Styregruppen arbejder således tæt sammen med det, Mintzberg kalder *Techno Structure* og *Support Staff*, der hver varetager henholdsvis de interne, administrative funktioner samt styring af kommunikation udadtil (Mintzberg 1989, 98). I relation til Arctic Business Network er disse funktioner samlet i *Sekretariatet* i GL og DK, som står for den

administrative drift af netværket. Disse fungerer som formidlende instans for netværkets aktiviteter med ansvar for rekruttering af nye medlemmer og varetager praktiske arbejdsopgaver med relation til netværkets arbejde og hverdag. Næste lag repræsenterer *arbejdsgrupperne* (AG), som varetager fokuseret interaktion mellem medlemmerne og således fungerer som *Middle Line* i netværket. Hver arbejdsgruppe har en tovholder, som skal være formidler til Styregruppen og resten af netværket, og som skal sikre, at der løbende følges op på gruppens arbejde.

Ovenstående skitsering af netværket leder umiddelbart tankerne hen på Mintzbergs divisionaliserede organisationsform (Mintzberg 1989, 110), men her må vi dog som det første afvige fra modellen, da arbejdsgrupperne er mere løst definerede ud fra relevante tematikker, der blandt andet tager udgangspunkt i en ekstra indsats initieret af netværket og støttet af Aalborg Samarbejdet, Region Nordjylland og COWI, der i juni 2009 udgav en undersøgelse under titlen *Analyse og rapport vedrørende erhvervsforhold i Grønland* (COWI 2009). Med afsæt i rapportens fokusområder (Byggeaktivitet, Fiskeri og fødevarer, Infrastruktur, Uddannelse og Turisme) blev der nedsat arbejdsgrupper, der bestod af medlemmer med specifik interesse i at videndele og udvikle projekter inden for konkrete områder og indsatspunkter: *Infrastruktur*, *Råstoffer*, *Uddannelse* og *Turisme*. Dertil blev der føjet en arbejdsgruppe, der fokuserede på netværkets profil og synlighed (støttende sekretariaternes arbejde med dette område) som skitseret ovenfor (*AG 3: PR og arrangementer*). Skal vi følge Mintzbergs model slavisk, skulle medlemmerne således placere sig i bunden som the *operating core* – dem der handler og skaber aktiviteter og værdi (Mintzberg 1989, 98). Medlemmerne står selv for at definere arbejdsområder og for at melde tilbage til netværket, hvilke resultater, der er blevet skabt, og hvilke potentialer, der kan arbejdes videre på. Det er udgangspunktet, at arbejdsgrupperne kan trække på netværkets ressourcer, når det er nødvendigt, og indgå som en dynamisk og proaktiv del af netværket, der har et specifikt og afgrænset arbejdsområde. *Sekretariat* og *Styregruppe* fungerer som samlende instanser, der arbejder mere koncentreret om helheden af netværket samt arbejdet med den brede målsætning og definition af netværkets identitet, der løbende bliver verificeret med Bestyrelsen.

Modellens sammensætning giver ikke et udtømmende billede af Arctic Business Network, men nærmere en forståelse af den styringsstruktur, der er forsøgt konstrueret i netværket<sup>55</sup>. I relation til erhvervsnetværket må det tilføjes, at medlemmerne kan bevæge sig næsten frit rundt i modellen, da det netop er det enkelte medlems engagement og relation til de andre medlemmer, der afgør,

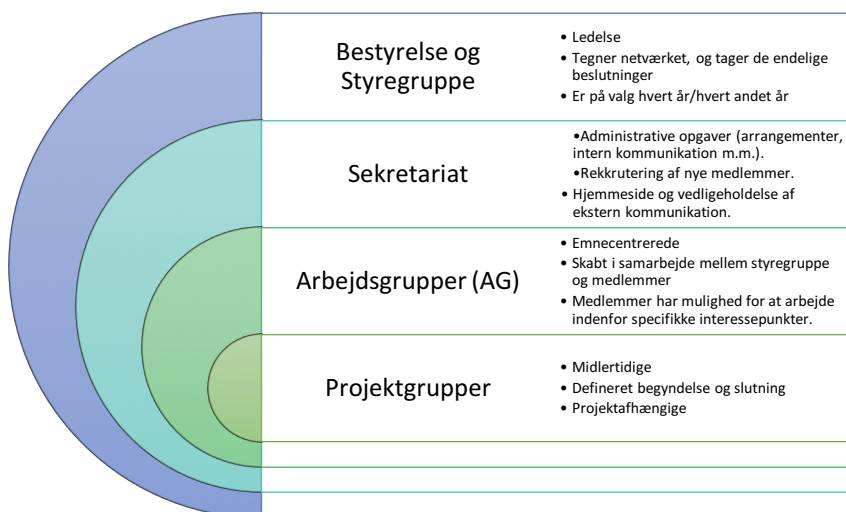
---

<sup>55</sup> Jeg vil i kapitel 5 komme ind på en supplerende måde at anskue netværkets organisering på ud fra et vidensperspektiv, som vil supplere dette perspektiv.

hvilken del af netværket det deltager i, og ikke som i en virksomhed et jobopslag og beskrivelse af kompetencer, der ligger til grund for engagement. Dog gælder der regler for deltagelse i bestyrelse og styregruppe, da man har valgt at nedsætte netværket som forening, og der som følge af dette greb er defineret valgperioder på 2 år. Dette sætter en begrænsning for udskiftning i lige præcis denne gruppe, hvilket kan ses som et forsøg på at skabe en vis form for kontinuitet i netværket.

Der er i ovenstående model ikke taget højde for, at netværket ikke som sådan er kendetegnet ved en dagligdag, og at nogle medlemmer og arbejdsgrupper måske ikke mødes andet end det, de skal. Netværket afviger fra den divisionaliserede form, selvom man har forsøgt sig som defineret forening med vedtægter der fastholder strukturen og gør den mindre adaptiv i forhold til omverdenen. Her kunne den Adhokratiske organisationsform måske bidrage til mødet med kompleksiteten, men dette ville være med fare for, at det kunne blive på trods af det egentlige udbytte for det enkelte medlem. Dette paradoks kan forklare, hvorfor man i netværkets ledelse har valgt at søge mod en kendt struktur, som en foreningsform kan vidne om.

Fælles for alle delene i netværket er, at de består af aktive medlemmer med interesse i at præge netværket, derfor er en beskrivelse af medlemskab og medlemsskaren relevant. Analyseres ovenstående model ud fra et funktionsperspektiv, vil det se således ud:



Figur 20: Funktionsbeskrivelse af grupper i ABN (SBB 2015)

Denne oversigt giver et indblik i, hvilken rolle de forskellige rum i netværket spiller, og hvordan netværket indplacerer sig i grænselandet mellem at være en organisation og et netværk. Analysen viser, at eksempelvis Sandstrøms allerede inddragede netværksformer i praksis ligger som dele af det samlede netværk, hvor projektgrupperne, som er skitseret ovenfor, kan ses som *projektnetværk*, der samler dele af netværket. Ovenstående model indfanger dog heller ikke alle dimensionerne af netværket, for der ligger et udefinerbart rum omkring disse formelle grupperinger, hvori medlemmerne gennem interaktion og videndeling kan lade idéer opstå og finde uudnyttede potentialer – i vedtægterne beskrevet som, at der til hvert netværksmøde skal være rum til at ”netværke” (Bilag 29, 3)<sup>56</sup>.

Efter at have analyseret erhvervsnetværkets *rækkevidde* og *komposition* suppleret med en *organisationsanalyse* er det nu relevant at vende blikket tilbage mod Wellman og ind i netværket, for at se nærmere på *relationernes kendetegn* samt netværkets *tilgængelighed*.

### 3.2.4. TÆTHED OG ART AF FORBINDELSER

Forbindelserne anses som det, der kobler punkterne i et netværket, og i denne kontekst anses forbindelserne som forankret i det relationelle og kontakten mellem medlemmerne i erhvervsnetværket. Den følgende analyse har til formål at kigge nærmere på disse som supplement til analysen af medlemmerne som dele af netværkets *rækkevidde* og *komposition*.

Grebet åbner for belysning af relationernes *tæthed* med henblik på at definere stærke og svage forbindelser samt *Art af forbindelser*, der i denne sammenhæng relaterer til potentielle forbindelser og de behov, de opfylder, som antages at være en del af erhvervsnetværkets karakteristik. Jeg har valgt at sammenskrive disse 2 perspektiver på forbindelserne mellem noderne, da der i praksis i et erhvervsnetværk ses en stor sammenhæng mellem disse, da relationernes tæthed anses som værende afgørende for de forbindelser, der er skabt og potentielt kan skabes. I de personlige netværk hævder Wellman, at tætheden af forbindelserne frotrinsvis er løse<sup>57</sup>, hvor man vil kunne antage, at der i et erhvervsnetværk må

---

<sup>56</sup> Betydningen af netværket som videndelende platform vil blive belyst og analyseret i kapitel 5 *Værdi*.

<sup>57</sup> Her henvises til netværk set i forhold til Wellmans begreb, *Community Liberated*, som er præsenteret i første del af dette kapitel (Wellman og Leighton 1979). Erhvervsnetværk ses i denne kontekst som et løstkoblet fællesskab, bestående af stærke og svage forbindelser mellem punkterne.

forekomme en mængde af stærke forbindelser, der eksempelvis kendetegnes ved samarbejdet i arbejds- og projektgrupper (Wellman 1983, Wellman 2001). Et erhvervsnetværk åbner dermed op for et spænd mellem stærke og svage forbindelser, der afspejler sig i de behov, netværket forsøger at opfylde – indefrakommende, såvel som udefrakommende. I det følgende vil tæthed og art af forbindelser blive analyseret ud fra medlemmernes beskrivelser af netværket. Derudover vil der blive trukket tråde til analysen af kompositionen i afsnit 3.2.2.

Erhvervsnetværkets oprindelse som en idé udspringende fra et i forvejen godt samarbejde mellem store virksomheder i Aalborg og Aalborg Kommune bevidner om en subgruppering i netværket, der er geografisk forankret og understøttet af nogle relationer og forbindelser, der allerede eksisterede før netværket. Dette understøttes i analysen af netværkets komposition, der vidner om en stor gruppe af aalborgensiske medlemmer<sup>58</sup>. Dertil hører, at der ligeledes er en stor del medlemmer placeret i Grønlands hovedstad, Nuuk, som kan vidne om de historiske forbindelser, der er blevet skabt på baggrund af handelsaftalen, der forankrede transport af varer til Grønland i Aalborg. Skal man kigge på forbindelsernes styrke, kan man således antage, at der kan findes en stor mængde stærke relationer mellem virksomheder i disse 2 byer. Medlemmer refererer netop til den historiske forbindelse, og de roller, der er blevet skabt derigennem, som en af netværkets bagsider og forhindringer.

Det nytter ikke noget, at man laver netværk, hvor der er en storebror og en lillebror, det bliver aldrig noget godt netværk.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 69-70)

Her fremhæves relationen storebror/lillebror som en barriere for samarbejdet. Ved at relatere til familiære træk, vidner denne kommentar ligeledes om, at der allerede er stærke forbindelser i netværket, og at disse ikke altid har været frugtbare i samarbejdsøjemed. I citatet kan referencen dels være rettet mod relationen mellem Aalborg og Nuuk, men den kan også tilføjes et bredere perspektiv involverende relationen mellem hele Danmark og hele Grønland og dermed trække på en noget længere historisk relation. Sat i forhold til netværket som løstkoblet fællesskab kan uenigheder forekomme bremsende, når man ikke mødes ofte, og rygtedannelse kan opstå, hvis uenigheder ikke løses med det samme. Hermed kan forbindelser, der måske var stærke, svækkes og de negative historier vinde terræn, hvis de ikke opretholdes aktivt mellem netværksmøder og arrangementer. Enkeltpersoners fejltrin kan således få konsekvenser for opfattelsen af det fremmede. Det er således

---

<sup>58</sup> Se figur14: Oversigt over medlemmernes geografiske placering.



ikke nødvendigvis en fordel, at relationerne er stærke, da disse vil kunne virke dominerende over for det, der var det reelle formål. Christian Andresen nævner som eksempel på dette:

Jeg er så et af de få grønlandske selskaber, som ikke har meldt mig ud, og om det så skyldes en forglemmelse, at jeg har glemt at melde mig ud, eller om det skyldes ren dovenskab eller osv., det ved jeg ikke. Men jeg får ingenting ud af at være medlem af Arctic Business Network.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 80-83)

Der ligger her et tydeligt kulturelt og historisk aspekt, der kan siges at forhindre netværkets formål om at styrke samarbejdet på tværs af netværkets medlemmer. Forbindelserne, der har været stærke, ønsker måske at blive brudt på grund af kritik eller samarbejde, der ikke er endt hensigtsmæssigt. Hvis de negative relationer bliver for dominerende, kan behovet for netværket blive usynligt, passivitet kan opstå, og netværket kan ophøre med at eksistere som formel struktur. Netop det kulturelle aspekt er svært at berøre uden at have et kulturelt afsæt, der kan supplere arbejdet med medlemmernes referenceramme og motivation for deltagelse i netværket, hvorfor jeg vælger at lade det ligge for nu, for at vende tilbage til det i kapitel 6.

Inddrages organisationsoversigten (figur 19) som repræsenterende medlemmer med stærke forbindelser eller motivation for at styrke tilhørsforholdet til netværket, kan det tyde på, at forbindelsernes styrke forøges i takt med, at medlemmerne engagerer sig og kan relatere til de givne arbejdsgrupper eller styregruppe. I erhvervsnetværkssammenhæng må denne mekanisme hævdes at være afhængig af netværkets formål og evne til at tydeliggøre og forankre dette i dets arbejde og struktur<sup>59</sup>.

Som supplement til ovenstående citat nævner medlemmet, Carl Hansen, ulemper ved, at forbindelserne i et netværket bliver for stærke og definerede:

En netværksmodel [skal være fleksibel (red.)], man skal jo ikke være gift med hinanden i det der netværk, for så er det ikke netværk længere.

---

<sup>59</sup> I kapitel 4 *Business* vil medlemmernes motivation, engagement og tilhørsforhold blive belyst og analyseret med afsæt i Etienne Wengers begrebsapparat omkring praksisfællesskaber (Wenger 2004). Her inddrages afhandlingens forståelse af læring som proces, der kan styrke relationer og individers udbytte af eksempelvis erhvervsnetværk. Et perspektiv, som Wellman ikke tager højde for.

(Carl Hansen, Bilag 15, 448-449)

Dette understreger vigtigheden af, at forandring som forudsætning for netværk til stadighed tænkes ind i arbejdet med definering og styring af netværket som formelt fællesskab. Det kan således være et styringsmæssigt greb om netværket at arbejde med at værge nye medlemmer for hele tiden at arbejde med stærke og svage forbindelser som drivkraft. Dette vil kræve en stor forståelse for netværkets heterogenitet, og at den nedsatte styregruppe arbejder med udviklingen af denne. Erhvervsnetværkets potentielle indre densitet mellem at være defineret og ikke defineret rammesætning nævnes ligeledes som en styrke.

Så hvis folk skal gå med i et netværk, jamen så skal folk også bidrage. (...) Og så skal målet være defineret. (...) Altså sådan et ja løst, ustruktureret samarbejde. Det er måske ikke lige det, der trigger mig. (...) Jeg vil ikke afvise, at der kan komme noget ud af det osv., og det er måske også derfor, at vi stadigvæk er medlem, men we're still waiting to see.

(Christian Andreassen, Bilag 12, l. 233-240)

Erhvervsnetværket som struktur skal således finde balance mellem at eksistere af stærke og formelt forankrede relationer, der kan være med til at definere, hvad der er netværkets produkt, men samtidig skal der være plads til, at netværket ikke bliver for fasttømret og ensrettet. Et sted mellem den Divisionaliserede organiseringsform og Adhokratiet - i spændet mellem styring og ikke-styring.

I arbejdet med at formalisere netværket har Arctic Business Network valgt at indføre et årligt kontingent, hvilket kan være med til at styrke motivationen for at engagere sig som medlem, samt definere grænsen for hvem der er in- og ekskluderet i netværket. Kontingentet varierer efter virksomhedsstørrelse, og der skelnes i kontingentstørrelsen mellem institutioner/offentlige myndigheder og virksomheder (Kontingent: Arctic Business Network 2015).

## Kontingent

Kontingentsatserne er fastsat på baggrund af antal ansatte

| Antal ansatte        | Kr./år     |
|----------------------|------------|
| 1-5 ansatte          | Kr. 2.500  |
| 6-10 ansatte         | Kr. 5.000  |
| 11-20 ansatte        | Kr. 10.000 |
| 20-50 ansatte        | Kr. 20.000 |
| Flere end 50 ansatte | Kr. 30.000 |

Institutioner, myndigheder o.l. over 50 ansatte fastsættes til DKK 25.000,-

Ovenstående priser er eks. moms/år.

Kontakt sekretariatet for nærmere information vedr. medlemskab på: [dk@arcticbusinessnetwork.com](mailto:dk@arcticbusinessnetwork.com)



Figur 21: Kontingentoversigt 2015 (ABN's hjemmeside, januar 2015)

Netop dette aspekt møder modstand hos nogle medlemmer, hvis det er videndeling som udgangspunkt for samarbejde, der er målet.

Hvis et netværk skal eksistere, må der ikke være penge i det, og det er jo også der, hvor kundskaben skiller det – der hvor du har de formelle og de uformelle. Hvis et netværk er formelt, jamen så er det, vi begynder at sige, at der godt kan være plads til, at vi handler med hinanden også. Hvor det uformelle, det er i hvert fald helt basalt for mig, at der handler det om at udveksle viden og erfaring.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 490-498)

Her fremhæves en vigtig pointe, nemlig at det er vigtigt, at der er klarhed omkring, hvad et medlemskab af netværket medfører, og om man kan købe sig til forbindelser med de resterende medlemmer på baggrund af dette.

Som virksomhed der vil jeg bare sige, at hvis vi skal sammenhandle med et netværk bestående i, at vi skal øse alt det, vi ved, og så kommer en anden part i netværket beriget af den viden og tager forretningen fra os. Så får du aldrig nogensinde nogen som os til at give noget viden fra os. Og der er det pengene og magten bliver et problem.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 537-540)

Kontingentet for medlemskab kan dog også ses som en måde at give netværket tyngde og seriøsitet og dermed fastholde kontingent som den mindste form for

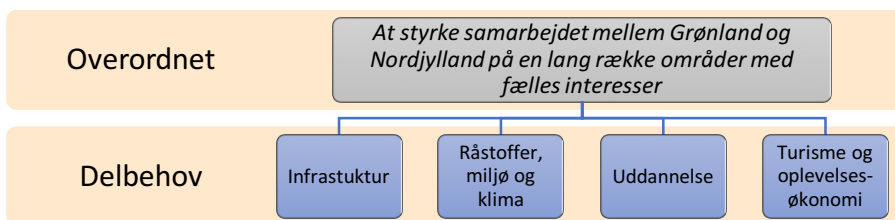
engagement fra medlemmerne. Arbejdet med forbindelser kræver et større indblik i, *hvordan* medlemmer engageres, og *hvordan* relationer skabes, hvilket igen kræver et begrebsapparat inden for individers interaktion i fællesskaber. Dette vil blive inddraget som udfordringer og rettesnore for kapitel 4.

Kigger vi nærmere på et mere overordnet behov for netværket, understreges det, at netop netværkets heterogenitet samt muligheden for at skabe forbindelser til større mængder viden såvel som arbejdskraft er et tungtvejende argument for at indgå i netværket. *"Man kan en hel masse hver for sig, og når man arbejder sammen, så kan man lige det mere."* (Carl Hansen, Bilag 15, l. 246-247). Til dette må tilføjes, at arten af forbindelser i et erhvervsnetværk forekommer mere specialiserede, end de nødvendigvis forekommer i det personlige netværk, som Wellman beskriver. I det personlige netværk er forbindelserne ofte brede og mere venskabsprægede, end de er i erhvervsnetværket. De specialiserede forbindelser spiller en stor rolle i forhold til den interaktion, der foregår, da det ikke er al viden, der eksempelvis deles, og det ikke er alle, der har lyst til at investere i netværket i form af personligt engagement. Netop erhvervsnetværkets fokus fremhæves som kendetegnende for netværket af flere medlemmer:

Det lyder måske lidt som Rotary eller en frimurerloge, men det at man arbejder i netværk med et fokus altså, at man ikke bare er frimurer eller Rotary, men at fokus er, at vi sammen skaber mere værdi, eller hvad det nu er, man siger som buzzwords. (Carl Hansen, Bilag 15, l. 241-244)

Her anfægtes værdi som ord, der ikke siger meget om netværkets fokus, men ser man på den ovenstående organisationsoversigt (figur 19), kan den hjælpe til at se, hvordan der arbejdes med at konkretisere netværkets formål og tale ind i de behov, der er for at skabe forbindelser mellem medlemmerne.

I nedenstående figur er formålet samlet i en sætning, der rummer formålsparagraffen (Bilag 29, 2), samt er den sætning, der relateres til, når netværkets formål kort skal beskrives (eks. Bladt og Frandsen 2010).



Figur 22: Oversigt over netværkets mål (SBB 2015)

Det overordnede formål med netværket sættes således ind som styrende for de delbehov, der leder arbejdsgrupperne, og skaber mulighed for, at medlemmer kan arbejde mere konkret med eksempelvis videndeling inden for et afgrænset fokus. Behovene udspringer som nævnt af en undersøgelse af udviklingsmuligheder inden for grønlandsk erhvervsudvikling, hvor daværende medlemmer fungerer som en del af de adspurgte (COWI 2009).

Sat i relation til Wellmans forståelse af netværk, er der behov for en række arter af forbindelser i netværket, for at den ovenstående struktur kan blive en realitet. Hvis medlemmerne som før nævnt anses som mobile og dermed har mulighed for at bevæge sig ind og ud af de forskellige forbindelser, kan disse ses som bærende faktor, når behov skal opfyldes og nye skabes inden for netværkets formål (det overordnede behov). Forbindelserne i netværket er afhængige af aktivitet – at de mødes og interagerer, hvilket stiller krav til netværkets *tilgængelighed*, som fungerer som sidste kategori for denne analyse.

### 3.2.5. TILGÆNGELIGHED

Den sidste kategori relaterer til, hvordan kontakten mellem punkterne opnås. Interaktion ses her som kommunikation mellem medlemmer, som dels kan foregå fysisk og dels kan foregå i det virtuelle rum. Wellman fremhæver 2 aspekter af tilgængelighed – kanalerne, der er mulige at benytte, og hvor meget kanalerne bruges af netværkets medlemmer (hvor ofte der kommunikeres mellem punkterne). Her er fokus selvfølgelig på fokalpersonen, men i et erhvervsnetværk kan dette være med til at belyse, hvordan interaktionen mellem medlemmerne støttes og hvilke potentialer, der ligger deri. Følgende analyse måler ikke kvantitativt, hvor mange gange medlemmerne har været i kontakt med hinanden, men nærmer sig

tilgængeligheden ud fra et kvalitativt afsæt i observationer og interviews. Denne udformning er valgt, idet data rummer kvalitative svar på dette, og det ikke på daværende tidspunkt blev fundet meningsfuldt endsige muligt at udlede et udtømmende billede af tilgængeligheden ud fra spørgeskemaer.

I Arctic Business Network arrangeres der i 2012-2013 ca. 4 årlige møder, der fortrinsvist er placeret i Nordjylland. Møderne har ofte en oplægsholder, der berører et emne, der giver et indblik i udviklingen inden for netværkets interesse. Derudover blev der i perioden ligeledes arrangeret en 2-dags konference, hvor alle interesserede (også ikke-medlemmer) var inviteret. I mellemrummene mellem møderne er det muligt for medlemmerne at hente informationer om netværket gennem hjemmesiden og nyhedsbreve, som er skåret ned til kun at blive udsendt, når der sker noget af relevans for netværket. Dette for ikke at overbelaste medlemmernes indbakker unødvendigt. Hjemmesiden lægger ikke op til interaktion mellem medlemmerne, men åbner nærmere for mulig indsigt i den deskriptive og refererende del af netværkets arbejde og medlemmer. *Arbejdsgrupper* og *Styregruppe* mødes 1-2 gange mellem netværksmøderne og fremlægger til de samlede møder status på deres fokus, men dette arbejde er ikke konsekvent tilgængelig på hjemmesiden (Arctic Business Networks Hjemmeside 2012).

I praksis opleves deltagelsen på netværksmøderne som dalende. Som forklaring på dette fremhæver Birte Nielsen netværksmødernes indhold som afgørende for, at medlemmer møder op.

Nej, det er nok også en af de ting, som jeg har det sådan lidt ambivalent med. Fordi jeg kunne godt tænke mig, der var lidt flere møder, men omvendt kunne jeg også godt tænke mig, at der var noget konkret i møderne. Skulle man komme med nogle opfordringer til noget, kunne jeg godt tænke mig man gjorde endnu mere i at fortælle ”hvem er vi”.

(Birte Nielsen, Bilag 14, 206-209)

Derudover fremhæver Birte Nielsen, at det enkelte medlem ligeledes skal have lov til at bringe sig selv i spil, så det bliver lettere at give adgang til den specialiserede viden, der er repræsenteret i netværket. Dette bliver især vigtigt, idet medlemmerne er placeret over lange afstande med en tidsforskel på 4 timer, hvilket gør det svært at mødes på tværs. Til trods for at internettets komme har gjort verden mindre og kommunikation på tværs af landegrænser lettere, ligger der nogle konkrete udfordringer i forhold til Grønland. På grund af klima og økonomi er det ikke

muligt at få adgang til internettet alle steder, og når det er, er det meget dyrt<sup>60</sup>. Til netværksmøder skal den ene part deltage over videokonference, medmindre der skal betales for rejsen til den by hvori mødet afholdes. Dette forhindrer en stor del af interaktion samt gør den mere uformelle netværksdel af møderne nærmest umulig at gennemføre på tværs af afstandene. Dette kan være med til at gøre det endnu svære at håndtere kulturelle forskelle og udfordringer, og kan være med til at nogle medlemmer føler sig mindre vigtige, som Hans Christensen fremfører i nedenstående citat.

Der er nogle geografiske udfordringer, der er nogle sproglige udfordringer, der nogle kulturelle udfordringer, der er rigtig mange udfordringer i sådan noget her. Og så sidder man altså de her mange kilometer fra hinanden, og så ved vi jo alle sammen, at den der ligesom tager tete, den der ligesom har sin organisation på plads, er jo også den, der ligesom løber med stafetten.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 81-85)

Når der lægges op til den mere uformelle del af netværksmøderne, har medlemmerne det med at finde sammen med dem, de allerede kender. Som det påpeges i citatet nedenfor, kan dette have noget at gøre med, at medlemmerne måske ikke er helt klar over hvem, der er repræsenterede i netværket og hvad, de kan bruge hinanden til.

Jeg ved godt, at man løber ind i noget konkurrence, man løber ind i nogen, der er i samme branche og sådanne ting. Men stadigvæk så mangler jeg lidt, jeg ved ikke 100 procent, hvem der er med i netværket. Jeg ved måske, det er Jens, Peter og Poul, men jeg ved ikke, hvad laver Jens, hvad laver Peter og hvor rejser Poul hen. Det aner jeg ikke.

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 211-215)

Derudover fremhæves det i nedenstående observationer, hvor svært det er med den uformelle del af netværksmøderne, når en del deltager over videokonference. På ovenstående møde var forbindelsen desværre meget dårlig, hvilket resulterede i, at de grønlandske medlemmer ikke fik noget ud af denne del af mødet.

Mødet sluttede med rum, til at medlemmerne kunne netværke. Der var forholdsvis mange på dette møde, men til trods for dette var indtrykket,

---

<sup>60</sup> Priserne ligger i 2015 på mellem 1000kr og 2000kr om måneden for en internetforbindelse, afhængigt af dataforbrug ([www.tele.gl](http://www.tele.gl))

at mange søgte hen til dem, de allerede kendte, og at samtalerne ofte havde smalltalk-lignende karakter med spørgsmål som ”hvordan går det?” og små status-lignende spørgsmål, der gav medlemmerne indblik i dialogpartnerens status i korte træk. Da netværksdelen startede, var der også nogle, der tog det som et tegn på, at hele mødet nu var slut, og forlod mødelokalet. Opkoblingen til Grønland var så dårlig, at den blev afbrudt, og det virkede heller ikke til, at der var nogen, der var interesserede i at stå og snakke til en computer, hvor al snak kom ud over et fælles samtaleanlæg.

(Refleksioner efter netværksmøde, Bilag 4, 59)

De fysiske netværksmøder giver mulighed for at styrke forbindelserne mellem medlemmerne, men i praksis er denne proces ikke altinkluderende. Det kræver deltagelse af medlemmer, og selvom de deltager, kan de ikke være sikre på at opnå styrket relation til de andre medlemmer, hvis de eksempelvis deltager over videokonference. Dette åbner op for spørgsmål om, hvordan det kan lade sig gøre at skabe nogle rammer for netværket, der kan rumme den heterogenitet, der repræsenteres i netværket, som blandt andet relaterer til kulturelle, geografiske og branchemæssige forskelligheder. Forudsætningerne for at indgå i netværket er ikke ens, hvilket kan tolkes som havende afgørende effekt på netværkets identitet og den modstand, der opleves.

I arbejdet med disse perspektiver må der tilføjes forståelse for individers interaktion i fællesskab samt kulturelle forudsætninger for at samarbejde. Dette vil blive belyst i henholdsvis kapitel 4 og kapitel 6. Derudover er det afgørende for netværket, at der er tydelighed om hvilke behov, der søger at udfyldt, hvilket vil være omdrejningspunktet for kapitel 5, der søger at fundere netværket i viden som værdi og læring som tilegnelsesproces.

### 3.3. POTENTIALER OG NYE UDFORDRINGER

*Udfordring:* Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis.

Billedet, der tegner sig af Arctic Business Network, understøtter udfordringens kausalitet mellem manglende stillingtagen til, hvad netværket som rammesætning om fællesskabet skaber af potentialer, og hvordan dette arbejdes med i praksis. Analysen peger blandt andet på, at netværket er søgt defineret ud fra en allerede kendt struktur – foreningen, og som følge af denne en hierarkisk opbygning, der kan analyseres ud fra Mintzbergs organisationsmodeller (Mintzberg 1989). Dette



kan være et eksempel på individets søgen efter mening og et forsøg på at forstå og strukturere verden ud fra egen reference. Ved at rammesætte netværket som forening, udfordres netværkets foranderlighed og adaptabilitet, idet arbejdet med eksempelvis netværkets identitet skal igennem flere led, før det kan forandres (arbejdsgruppe, styregruppe og bestyrelse). Et sådant bureaukrati kan gøre netværket som organisme langsomt, og i nogle tilfælde ufleksibelt, da det kan være svært at følge enkelte medlemmers impulser samt lade viden, interaktion og i sidste ende netværket emergere med disse impulser.

Organiseringen kan dog ses som en måde at styre netværket på og lade det fremstå som en samlet helhed, der placerer sig mellem medlem og omverdenen, som kan forstærke og italesætte medlemmernes arbejde og synspunkter og derved påvirke omverdenen, samt formidle og relatere emnebaserede fokusområder fra omverdenen til medlemmerne. Hvis erhvervsnetværket skal ses som en helhed, må der nødvendigvis være en form for styring eller intentionel ikke-styring af medlemmerne og forbindelserne mellem disse, der defineres og forandres med medlemmernes aktivitet og engagement. Her kunne et bud være at vende blikket væk fra formelle strukturer, der kendetegnes af bestyrelser og generalforsamlinger, og rette blikket mod netværket som dynamisk og mangfoldigt fællesskab, der eksisterer på baggrund af medlemmernes engagement og som en temafokuseret forstyrrelse i medlemmernes hverdag.

*Potentiale:* Netværkets organisering må afspejle begrebets kompleksitet, for at kunne placere sig som et senmoderne, skabende og foranderligt fællesskab, skabe værdi for den enkelte samt adskille sig fra andre organisationsformer.

I Arctic Business Network er det eksempelvis Arktis som område og Grønlands udvikling som en del af Arktis, der er omdrejningspunktet, og det, medlemmerne forventer at blive klogere på, når de vælger at deltage i netværksmøderne. Et af de potentialer, der ligger bag ovenstående udfordring, kunne således være:

*Potentiale:* Indblik i de dele, der konstruerer netværket, kan bidrage til større forståelse af, hvilke muligheder der ligger for at arbejde med netværkets foranderlige og komplekse identitet.

Hvis erhvervsnetværket som lærende fællesskab konstrueres af medlemmerne, vil det være relevant at belyse dette ud fra et perspektiv, der tilføjer elementer som identitetsdannelse og læring i fællesskaber (Giddens 1991, Wenger 2004, Lave og Wenger 1991/2003). Nærværende kapitel fungerer som rammesætning for de næste 3 kapitler, der netop har til formål at belyse delene, der konstruerer netværket defineret ud fra udfordringerne, der er konstrueret i samspil med praksis. Her

placerer afhandlingens anden udfordring sig som et blik mod netværkets medlemmer:

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.

Denne udfordring vil danne grundlag for kapitel 4, hvor medlemmerne sættes i fokus og relateres til netværket som et fællesskab, der bevæger sig mellem styring og ikke styring – det rammesatte og det grænseløse. Kapitel 4 vil give et indblik i medlemmernes relation til dette fællesskab som et konkret indspil til, hvordan netværk kan skabes og styres ud fra de punkter, der medkonstruerer dets identitet.

Ud fra det skitserede netværksfelt er en anden essentiel del forbindelserne mellem punkterne. Her fremhæves det i analysen, at det kan være svært at definere behovet for netværk, og at dette har direkte indvirkning på netværkets forbindelser eller mangel på samme. Forbindelserne belyses ud fra et læringsperspektiv, der tillægger dem en processuel karakter, som bevirker, at de dels fungerer som netværksfællesskabets sammenhængskraft og som en del af netværkets værdi. Denne argumentation fremhæves som baggrund for den tredje udfordring:

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

Denne udfordring og bagvedliggende potentialer er rettesnor for kapitel 5, hvor netværkets værdi vil blive indsat i en ramme af forbindelser. Her vil videndeling være optikken, der søges indsat som værdi i netværket, idet videndeling ses som essentiel, når samarbejde mellem medlemmer skal opstå. Derudover anses videndeling som kendetegnende interaktionen i netværket.

I analysen fremhæves erhvervsnetværkets geografiske placering som et Nordjysk-Grønlandsk netværk som et kendetegn, der især kræver, at fysisk interaktion kan suppleres med virtuel kommunikation og mødeformer. Wellman funderer blandt andet sin forskning inden for brug af IT, og netværksbegrebet relateres tidligere i dette kapitel ligeledes til internettet som metafor og form. Man kan hævde, at internettets komme er et opgør med den kulturelle distance, da det bringer mennesker tættere på hinanden og letter kommunikationen igennem eksempelvis Skype og videokonferencer, hvor det er muligt at afkode kropssprog under dialogen. Dog ligger der i denne specifikke case en udfordring, da IT ikke er tilgængeligt og stabil i hele Grønland. Derudover udtaler medlemmerne at nogle af de udfordringer, der ligger i netværket kan relateres til den historik, Grønland og Danmark deler og det faktum, at den kulturelle adfærd ER forskellig, til trods for at

vi lever i det 20. Århundrede, og verden er blevet mindre. Det virker derfor unuanceret udelukkende at kigge på individet som isoleret fra den kulturelle kontekst, det er en del af. I Arctic Business Network vil dette fungere som en unødvendig og respektløs analyse, der ikke tager højde for kulturelle forskelle, der er repræsenteret i netværket. Det er derfor nødvendigt at kigge på netværket ud fra et kulturelt perspektiv og analysere det med kulturelle briller, ligesom det er nødvendigt at kigge nærmere på det enkelte individs motivation og mulighed for engagement i netværket. Hermed inddrages den fjerde udfordring som afsæt for kapitel 6.

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.

Med denne skitsering vil fokus nu blive rettet mod delene i netværket – medlemmerne, som det første lag, der kan give et større indblik i netværkets potentialer som lærende fællesskab.

### **3.3.1. INTERVENTION PÅ BAGGRUND AF POTENTIALE**

Potentialet, der ligger bag nærværende kapitels udfordring, relateres til netværket som helhed, og interventionen (eller interventionsrækken), der tog afsæt i dette afspejler således dette udgangspunkt. Interventionen skal ses som en længere proces, hvor jeg indgik som aktiv i skabelsen af et netværk, og er for overblikkets skyld samlet som én intervention, som rummer en endeløs række af handlinger og refleksioner med feltet, om dannelsen af Arctic Education Network samt netværkets relation til Arctic Business Network. Interventionen har således haft flere læringsmål, deriblandt at få indblik i styringen af netværk gennem selv at være meddefinerende, opnå kendskab til et nyt netværk som udspringer fra Arctic Business Network og dermed trækker på noget af den historik, der kende tegner Arctic Business Network, samt give mulighed for at afprøve og diskutere forskningsresultater. Interventionen udspringer af dialog med praksis og en idé om at det vil give et andet og måske mere virkelighedsnært billede af at arbejde med netværk, hvis jeg som forsker var en del af tilblivelsen af et netværk.

| Tids-<br>punkt | Intervention  | Udfordring og<br>overvejelse  | Forandring  | Refleksion   |
|----------------|---|---|---|--|
| Foråret 2012   | Igangsættelse af søsternetværket Arctic Education Network (AEN) (en proces, der forløb indtil efteråret 2013, hvor netværket blev etableret som forening, og hvor jeg i 2015 blev valgt som formand). | <p><b>Udfordring:</b> Hvorfor det kan være så svært at arbejde med netværk som kompleks struktur?</p> <p>Hvad er netværkets værdi?</p> <p><b>Mål:</b><br/>At opnå indsigt i hvad der skal til for at drive et netværk, samt hvordan en lærende platform kan konstrueres på baggrund af medlemmernes engagement.</p> | <p>Etablering af Arctic Education Network i 2013.</p> <p>Udvikling af samarbejdsprojekter på tværs, samt synliggørelse af netværket på arrangementer i Danmark, Grønland og Bruxelles (EU).</p> | <p>Det er svært at skabe et behov for et netværk, hvis ikke der er en vis mængde potentielle medlemmer, der støtter idéen.</p> <p>Det kræver stor mængde tid og arbejde at opbygge et uddannelses-netværk som AEN. Gennem arbejdet med AEN blev en tilbagevendende diskussion, hvad der kommer først – <i>indholdet</i> i netværket, <i>behovet</i> for netværket eller <i>medlemmerne</i> af netværket.</p> |

Figur 23: Uddrag af Interventionslog (Figur 11 – SBB 2016)

Som skitseret var målet at få indsigt i udfordringen, hvorfor det kan være så svært at arbejde med netværk som kompleks struktur, samt hvad netværkets værdi kunne være. Arbejdet med Arctic Education Network har således været en testbane, hvor jeg har kunnet afprøve teoretiske perspektiver fra nærværende kapitel såvel som fra de øvrige kapitler, og hvor jeg kunne skabe dialog med arbejdsgruppen, der var dybt engagerede og involverede i denne proces (Bilag 4, 61). Det supplerede således med et realitetstjek, når teorierne blev for abstrakte, og praksis krævede, at jeg undervejs var tydelig og konkret i formidlingen deraf. Netværkets formål er parallelt med Arctic Business Network at understøtte interaktion mellem uddannelsesinstitutioner i Nordjylland og Grønland. Jeg vil ikke her gå længere ind i netværkets arbejde og konkrete projekter, som jeg har været en del af i dette regi, men blot inddrage etableringen af netværket som en væsentlig intervention med afsæt i mine analyser. Jeg havde dog undervejs store overvejelser om, hvorvidt jeg

blev for involveret i feltet, gennem min rolle som tovholder for netværket. Følgende er et udsnit af mine refleksioner:

Min rolle i feltet er flertydig. Jeg er Ph.d.-studerende og skal kigge på Arctic Business Network, jeg er tovholder og igangsætter på Arctic Education Network og så er jeg til dels en del af Havnens hverdag. De sidste 2 ”hatte” er svære for mig at placere, idet jeg på mange måder bliver involveret i feltet, og får en magtposition, som kan være uhensigtsmæssig. Det er selvfølgelig en vægtning af, hvor meget det vil indvirke på min forskningsresultater, men jeg er i tvivl om jeg skal trække mig lidt ud af rollen som igangsætter på Arctic Education Network.

(Refleksioner, jan/feb 2012, Bilag 4, s.10)

Jeg valgte at fortsætte mit arbejde i netværket, men gjorde ofte stop undervejs, hvor jeg fokuserede på den ovennævnte problematik.



## KAPITEL 4. BUSINESS: INDIVID, IDENTITET OG FÆLLESSKAB

*Eventyret venter den, som forstår at gribe det.*

– Knud Rasmussen

Følgende kapitel zoomer ind på i medlemmerne som repræsentanter af et udsnit af nordjyske og grønlandske organisationer. Med afsæt i kapitel 3, anses medlemmerne som essentiel del af netværket, og dermed også som dele, der former netværket som helhed.

I takt med at verden bliver mindre, og distancen mellem klodens lande mindskes gennem eksempelvis udvikling af kommunikations- og interaktionsformer, stiller det krav til virksomheder om at navigere i et mere og mere komplekst landskab af viden og produktion. Dette stiller et stort krav til den enkelte virksomhed om at holde sig opdateret og interagere med relevante kontekster, der kan bidrage med ny viden om markeders udvikling. *"Ingen organisation er en ø"*, hævdede managementpsykologen Harold J. Leavitt tilbage i 1978, hvilket opblomstringen af interorganisatoriske netværk kan ses som et eksempel på. Viden og kompetencer står svagt alene, og først i det refleksive møde med andre er det muligt at bringe disse elementer i spil og blive bevidst om udviklingspotentialer. Det er altså ikke nødvendigvis hensigtsmæssigt, at virksomheder isolerer sig, da interaktion med andre virksomheder kan bidrage til identitetsdannelse hos den enkelte virksomhed samt eksplicitering af viden og kompetencer, der i samspil med andre kan emergere og skabe mulighed for udvikling af nye projekter (Giddens 1991, kap 2). Dette spænd mellem virksomhedens interne og eksterne del stiller krav til eksempelvis ledelsen af en virksomhed om, at man dels er opmærksom på de interne relationer og arbejdsgange, og dels orienterer og interagerer med omverdenen. Det være sig eksempelvis virksomheder, der differentierer i produktion eller sektor, men også virksomheder, der i nogle henseender kan anses som konkurrerende.

Et erhvervsnetværk placerer sig netop i dette spænd mellem virksomhederne og som repræsentant for en del af konteksten omkring virksomhederne.

Jeg vil sige, det [medlemskabet] er todelt. Det er selvfølgelig på den kortere bane, at vi har et netværk fyldt af potentielle kunder, der har et kæmpestort behov for vores produkter. (...) [Og derudover,] at man, når man støder ind i tingene, så har man sine kort på hånden. Når jeg står i

Nuuk, eller når jeg står og skal til noget, jamen så skal jeg bruge ham, der kan shippe noget.

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 299-307)

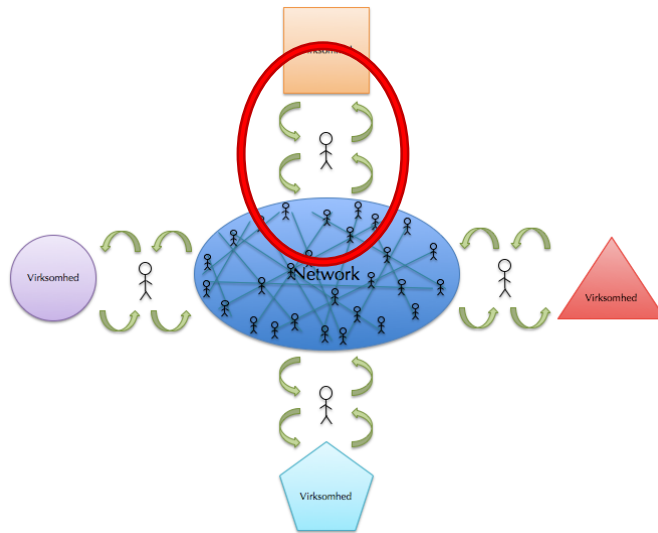
Birte Nielsen beskriver en del af det, et erhvervsnetværk kan bruges til fra et medlems perspektiv, og giver dermed også et indblik i den motivation, der kan ligge i at melde sig ind i et netværk. Her fremhæves såvel muligheden for på kort sigt at etablere kontakt til kunder, som også er medlemmer af netværket, og derudover til netværket som en viden og kompetencepallet, der kan give medlemmet mulighed for hurtigere at nå sine mål, når der efterspørges kompetencer, det ikke selv besidder.

Fremfor at anskue netværket som en helhed, rettes fokus nu mod medlemmerne som dele af helheden. For at kunne belyse netop dette relaterer det teoretiske fundament sig til individet i fællesskabet, med øje for at individet kan være medlem af flere fællesskaber, der hver især – uafhængigt af hinanden – forandres over tid. Inddrages figur 4, rettes blikket altså nu mod medlemmerne som essentielle elementer (markeret med rødt på nedenstående model), der konstruerer netværket, og som her fungerer som kobling mellem netværket og deres virksomhed, og dermed også den kontekst, netværket afgrænser sig fra. Derudover tilføjes, som nævnt i foregående kapitel, at medlemmerne repræsenterer et bestemt lag i afsendervirksomheden, som suppleres med deres personlige interesse i erhvervsnetværkets tematik<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Se afsnit 3.6.1 *Rækkevidde og komposition*





Figur 24: Kapitlets fokus (SBB 2014)

Med reference til Barry Wellman, som blev anvendt i forrige kapitel, kan man hævde, at netværk indeholder et ressourceflow, der kan være med til at beskrive de relationer og motivation for interaktion, der kendetegner netværk (Wellman 2001). Ressourceflowet kan anses som viden og kompetenceudveksling, men for at analysere netværket ud fra dette perspektiv, er det relevant at belyse, hvad det er for medlemmer, der kendetegner netværket, og hvad der motiverer dem til at engagere sig i netværket. Her inddrages den udarbejdede udfordring<sup>62</sup>.

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.

Udfordringen henleder opmærksomheden på medlemmernes essentielle rolle for netværkets virke. Her fremhæves engagement som bindeled mellem medlem og netværk, hvilket refererer til dualiteten mellem medlemmets og netværkets konstruktion. Udfordringen fungerer som rettesnor for nærværende kapitel, der vil søge potentialet bag udfordringen.

Som udgangspunkt for dette kapitel inddrages uddrag af blandt andre Etienne Wenger og Anthony Giddens, der begge gennem deres forskning har arbejdet med identitet – Giddens med udgangspunkt i refleksion og selvidentitet og Wenger med

<sup>62</sup> Udfordringen er første gang præsenteret i afsnit 1.1.1 *Problemformulering*, og derefter bearbejdet i afsnit 2.2 *Aktionsforskningens faser*.

fokus på konstruktion af fællesskabet (*praksisfællesskaber*) med afsæt i individet. Disse perspektiver anses som værende relevante, når det enkelte medlem gøres til genstand for analyse set ud fra sociale teorier om interaktion i fællesskaber. Først vil begreberne identitet og praksisfællesskaber blive introduceret, hvorefter individets relation og forudsætning for interaktion i praksisfællesskabet vil blive belyst.

Medlemmerne af Arctic Business Network repræsenterer deres primære arbejdsfællesskab (virksomhed, organisation eller institution), der arbejder ud fra et defineret udgangspunkt relateret til en form for produktion og økonomi. Det geografiske aspekt omhandlende relationen mellem Danmark og Grønland berøres kun perifert i nærværende kapitel og inddrages som primært fokus for kapitel 6. Dette kapitel har til formål at belyse medlemmer som dele af netværket, hvilket danner grundlag for det videre arbejde med relationerne i kapitel 5, der omhandler værdien i netværket set ud fra et relationelt perspektiv, manifesteret i videndelingsprocesser, som netværket som praksisfællesskab åbner op for.

Fokus er således i denne sammenhæng, at undersøge, *hvordan* medlemmerne engageres i erhvervsnetværket og *skaber* forbindelser, samt *hvad* der kan være en *hindring* for at disse forbindelser bliver skabt (jf. praksisudfordringen ovenfor). Medlemmerne anses i denne kontekst som en medskabende del, der alle er ansvarlige for netværkets eksistens og helhed, og som aktivt *vælger* at melde sig ind i netværket gennem økonomisk engagement og fysisk/virtuel tilstedeværelse.

Dette kapitel leder ikke umiddelbart op til en intervention, da kapitlet skal ses i sammenhæng med kapitel 5, og dermed som afsæt for den intervention, der er beskrevet derefter. Derudover rækker kapitlet ligeledes tilbage til den beskrevne intervention i kapitel 3, samt de skitserede dialogmøder, der er beskrevet i interventionsloggen. Dette understreger kapitlets form som en belysning af en del af netværket, som ikke kan stå alene, men som relaterer sig til helheden.

#### **4.1. DEL 1: BUSINESS – BEGREBSAFKLARING OG TEORETISK AFSÆT**

Som nævnt i kapitel 2 tager denne afhandling afsæt i antagelsen om, at individet (agenten) skaber og skabes af struktur gennem handlinger. Handlinger rummer endeløse processer, der både kan være tilsigtede og utilsigtede, hvilket medfører, at individet ikke nødvendigvis kan gennemskue konsekvenserne af den enkelte

handling<sup>63</sup> (Giddens 1984/2014, 2). De følgende afsnit vil belyse begreberne *identitet* og *fællesskab* med afsæt i blandt andre Anthony Giddens og Etienne Wenger som repræsenterende dels et individperspektiv på identitet og dels et perspektiv på fællesskabet som bestående af individer. Disse søges relateret til Arctic Business Network i kapitlets anden del.

#### 4.1.1. IDENTITET OG SELVIDENTITET

Sociolog Anthony Giddens placerer identitetsbegrebet hos agenten, som aktivt kan forandre og skabe denne gennem *selvidentitet*. Begrebet tillægges både en fysisk og en psykisk dimension, idet:

The body is not just a physical entity which we 'possess', it is an action-system, a mode of praxis, and its practical immersion in the interactions of day-to-day life is an essential part of the sustaining of a coherent sense of self-identity. (Giddens 1991, 99)

Giddens fremhæver, at det er individets personlige valg, der afgør, hvilken selvidentitet eller selv billede der skabes og genskabes. Agentens identitet dannes således gennem dennes aktive til- og fravalg, som har indflydelse på konstruktionen af de strukturer, der omgiver individet på mikro- og makroniveau.

The self is not a passive entity, determined by external influences; in forging their self-identities, no matter how local their specific context of influences that are global in their consequences and implications. (Giddens 1991, 2)

Selvom individet ikke nødvendigvis kan gennemskue alle konsekvenser af dets valg, vil det gennem refleksion forsøge at afdække valgenes indflydelse på fremtiden, før de foretages. Eksempelvis ved at gennemtænke scenarier, følelser og lignende for at komme nærmere den rigtige beslutning. Det er her, Giddens bringer begrebet *selvidentitet* i spil, som refererer til individets karakteristika, der erfares over tid, og som adskiller individet fra andre. Individet har i mere eller mindre grad magt over, hvilke elementer der kendetegner dets selvidentitet, og mulighed for at forandre den over tid. Identitet og selvidentitet i det senmoderne samfund gør op med elementer som social arv, traditioner etc., idet individet har mulighed for at

---

<sup>63</sup> Handlingerne i et netværk kan eksempelvis ses som videndeling mellem medlemmer og dermed også som det, der kan tilføre netværket værdi. Denne del vil blive gennemarbejdet i kapitel 5 *Værdi*.

vælge sine egne traditioner og i højere grad gøre op med arv og miljø end tidligere (Giddens 1991, 184-186). Disse valg foretages eksempelvis gennem refleksivitet og handlen og drives blandt andet af grundlæggende faktorer som risiko og tillid, der kan drive individet til forandring eller tilpasning til eksempelvis sociale arenaer. Med afsæt i dette er det således muligt for individet at vælge relationer til og fra og tage stilling til, om de skabte relationer giver det ønskede udbytte (Giddens 1991, 182)

Erhvervsnetværk som socialt fællesskab indplaceres som et bud på en kompleks struktur, der er resultat af det senmoderne opbrud med traditionerne, hvor medlemmerne på baggrund af fælles interesse indgår som essentielle dele. Gennem aktivitet og engagement i netværket er det muligt for medlemmerne at søge svar på nogle af de spørgsmål, de måtte have svært ved at besvare selv, og derudover vil det være muligt at igangsætte projekter, der ikke kunne være opnået alene. Det kan være muligt at ændre netværket som social arena til at have de former, der efterspørges af medlemmerne, dog med afsæt i det definerede formål. Et fleksibelt ekspertsystem, hvori individet kan bringe sin identitet i spil, som er båret af medlemmernes evne til at relatere til netværkets formål og tillid til, at den værdi, det kan bidrage med er til individets bedste.

Identitet konstrueres ifølge et bredt udsnit af sociale teorier i relationen til andre, hvor individet har mulighed for at italesætte sin identitet og igennem interaktion forandre og tilpasse sin selvidentitet til det narrativ eller den fortælling, det måtte ønske (Giddens 1991, Czarniawska 1997, Wenger 2004). Som eksempel kan nævnes arbejdspladsen, foreninger, familie, men også erhvervsnetværk som et løstkoblet og mere eller mindre frivilligt forum, hvori interaktion foregår, og hvor formålet kan være italesættelse af de heterogene identiteter, der er repræsenteret.

Når medlemmer skal investere tid i et netværk, kan det kræve, at det har tillid til, at den selvidentitet og viden det bringer i spil ikke bliver misbrugt. Tillid er et centralt begreb i Giddens' arbejde med identitet og selvidentitet, og kan relateres til netværket som perifert fællesskab, idet dets løstkoblede form kan hævdes at medføre et øget krav om tillidsbårne relationer. Før identitet og individ relateres til netværket som fællesskab er det derfor relevant at kigge nærmere på tillidsbegrebet.

#### **4.1.1.1 Tillid som drivkraft i det senmoderne samfund**

Tillid kædes sammen med selvidentitet, og er essentiel i udviklingen af en funderet selvidentitet og evne til at deltage og indgå i fællesskaber. Giddens fremhæver stabilitet som forudsætning for, at individet kan udvikle tillid til andre. Det senmodernes opgør med traditionerne skaber således tvivl hos individet, og hermed

skabes der rum for modsætningen til tillid, nemlig risiko, som et andet essentielt element (Giddens 1991, 126). Som nævnt i det ovenstående er individer i det senmoderne samfunds hverdag præget af valg, der foretages på baggrund af individets identitet, og som kan ses som videreudviklende dennes identitet. Tillid kan ses som medvirkende til at disse valg foretages ud fra individets tro på andre individers eller systemers pålidelighed, hvor det forventer en bestemt reaktion eller handlingsresultat.

Giddens pointerer vigtigheden af, at vi som mennesker har tillid til de personer, vi omgås og til de konstruktioner, som han kalder for "ansigtsløse relationer" (herunder veje, biler, bygninger mm.), der repræsenterer ekspertsystemer, som får samfundet til at fungere og mennesker til at finde sikkerhed og tryghed i en kendt struktur (Giddens 1991, 99). Derudover nævner Giddens "ansigt-til-ansigt-relationer" som de personbårne relationer mellem mennesker, der baseres på personers tilstedeværelse på samme tid, og derved skaber en gensidig forpligtelse mellem disse. Når denne form for relationer bliver mere intime og emotionelle, benævnes de som *rene relationer*, der eksempelvis dækker over parforhold og venskaber.

I løstkoblede strukturer, som et erhvervsnetværk, kan tilliden bære individer igennem risikofyldte valg, og dermed kan netværket anses som et fællesskab, hvor tillid må være essentielt, hvis det skal fungere som værdiskabende. Her er det specielt den mellemmenneskelige tillid, der kendetegner relationerne. Denne udfordres dog gennem netværkets mangel på hverdag og gentagende møder mellem medlemmerne. Det kan her være en udfordring at skabe et fællesskab, hvori medlemmerne stiller sig tillidsfulde og åbne, når netværket kun eksisterer fysisk gennem sine 3-4 årlige møder, idet tid anses som et vigtigt element, når tillid skal opbygges.

Erhvervsnetværket baserer sig på medlemmernes tillid til, at netværket ikke pådrager det skade eller bringer det i usikre situationer. Hvis denne tillid brydes skabes der mistillid, og medlemmet kan ende med at melde sig ud, hvis denne ikke genetablere. Tillidsbegrebet vil blive anvendt i dette og de følgende kapitler, da det relateres til relationerne og forbindelserne i netværket, og også kan relateres til medlemmernes forudsætning for engagement i netværket.

Med afsæt i Giddens' identitetsbegreb og tillid som essentiel i beskrivelsen af medlemmernes forudsætning for at træffe valg søges dualiteten mellem individ og fællesskab nu indfanget. En kritik, der kan rettes mod Giddens, er hans mangel på belysning af det sociale liv, samt fællesskabet eller organisationers betydning. Derfor inddrages Etienne Wengers forskning i praksisfællesskaber som en måde at belyse disse senmoderne fællesskaber på. Identitetsbegrebet søges således relateret

til en social læringskontekst, som supplement til forståelsen af medlemmernes forudsætning for engagement i erhvervsnetværket. Dette imødekommer en kritik, der ofte bliver rettet mod Wenger, der påpeger at han udelukkende fokuserer på det sociale som det ønskede og knap så meget på den individets forudsætning for identitetsdannelse.

#### 4.1.2. IDENTITET SOM AKSE MELLEM INDIVID OG FÆLLESSKAB

Som supplement til Giddens fremstilling af identitet inddrages Etienne Wengers arbejde med identitet som indlejret i sociale kontekster, nærmere bestemt praksisfællesskaber. Wengers teori tager udgangspunkt i et processuelt arbejde med sociale fællesskaber, og hans interesse er at belyse, hvordan der skabes struktur og indhold i praksisfællesskaber (Wenger 2004, 321). *Meningsforhandling*<sup>64</sup> er her en grundlæggende proces, der ifølge Wenger bidrager til opbygning af identitet hos individet såvel som hos fællesskabet.

Opbygning af identitet består i at forhandle meningerne i forbindelse med vores oplevelse af medlemskab i sociale fællesskaber. Begrebet identitet tjener som akse mellem det sociale og det individuelle, således at de kan beskrives i forhold til hinanden.

(Wenger 2004, 169)

Identitet tillægges således en social dimension og som værende afhængig af interaktion og relationsdannelse mellem individer og indplacerer således det senmoderne identitetsbegreb i sociale fællesskaber. Netop i dette spænd skabes identitet som rummende deltagelsesbaseret erfaring og tingsliggørende projektioner (Wenger 2004, 177). Wenger anerkender sproget som identitetsbærer, men tilføjer, at individet danner sin identitet gennem deltagelse i langt mere komplekse

---

<sup>64</sup> Med *meningsforhandling* åbnes for forståelsen af, hvor individet initierer identitetsdannelse. Wenger bringer her menneskets søgen efter mening frem i identitetsarbejdet og den proces, hvor individets eksistens, engagement og oplevelse af verden bliver meningsfuld. Begrebet kædes sammen med erfaring og engagement, som Wenger hævder kræver meningsforhandling og stillingtagen for at kunne være aktivt skabende individ. Forhandlingselementet er igen ikke konsensuskabende, men nærmere refererende til det engelske *negotiation*, som i højere grad er præget af processen bag forhandlingerne og elementer som opmærksomhed og tilpasning. Hvor identiteten skitseres som en tilblivelsesproces, supplerer meningsforhandlingen med erfaringsdannelse og handlen derefter (Wenger 2004, kap 1).

processer. Identiteten kædes sammen med det levede liv, og hvordan individet vælger at deltage i forskellige fællesskaber. Der tilføres her et aktivt element, som supplerer det skitserede billede af individets selvidentitet eller fortælling om sig selv (Giddens 1991).

If a body of knowledge is a landscape of practice, then our personal experience of learning can be thought of as a journey through this landscape. (...) It is the becoming of a person who inhabits the landscape with an identity whose dynamic construction reflects out trajectory through that landscape. This journey within and across practices shapes who we are.

(Wenger-Trayner, et al. 2015, 19)

Identitet har således en processuel karakter, der konstrueres dels gennem *deltagelse*<sup>65</sup> og dels gennem *tingsliggørelse*<sup>66</sup> i sociale fællesskaber. Her indføres forhandlingsaspektet i form af *meningsforhandling* som grundpræmis for identitetsdannelse, som omfatter individets deltagelse og tingsliggørelse.

Vores identiteter indoptager som baner af fortiden og fremtiden i forbindelse med selve forhandlingen af nutiden.

(Wenger 2004, 181)

Gennem bevidstheden om fortidens erfaring og fremtidens drømme kan individet skabe sig en meningsfuld bane, hvori identiteten som processuelt element kan fungere som fremdrift og læringsarena, hvori individet gennem til- og fravalg, deltagelse og ikke-deltagelse kan skabes. Her positioneres identitetsbegrebet

---

<sup>65</sup> *Deltagelse* refererer til individet, der tager del af et fællesskab. Deltagelse er ifølge Wenger ikke nødvendigvis et konsensuskabende begreb. Deltagelse er den handling, der former individ såvel som fællesskab, og åbner således op for et transformativt materiale. Derudover skelner Wenger mellem deltagelse og engagement, da det anses som værende en konstant, og ikke noget individet kan gøre i større eller mindre grad. Hvor engagement udelukkende foregår i sociale kontekster, er deltagelse som socialt begreb indlejret i individet, og dermed kan det også eksistere, når individet ikke interagerer med andre (Wenger 2004, kap 1).

<sup>66</sup> *Tingsliggørelse* udspringer af reifikation, som henviser til den proces, der former individets oplevelser til objekter. Gennem tingsliggørelse forsøger individet at indfange oplevelser som værktøjer, historier, begreber eller lignende. Dermed kan begrebet ifølge Wenger både referere til et produkt og en proces, der har til formål at formidle abstraktioner, og som kan påvirke den kontekst, det er en del af (Wenger 2004, kap 1)

således som en konstant tilblivelsesproces, og Wenger tager afstand fra, at der findes en egentlig kerneidentitet, men fremhæver, at identitet er til genforhandling, så længe vi lever. Gennem livet forstærkes og konstrueres identitetskendetegn afhængigt af de fællesskaber og kontekster, individet er en del af, og hvilke baner<sup>67</sup>, det vælger at følge eller forstærke. Nogle fællesskaber forbliver perifere, hvor andre kræver en større indsats for at blive fuld deltager, som måske er en del af fællesskabets kerne<sup>68</sup>.

Wenger inspireres af dualiteten mellem individ og fællesskab, som også er at finde hos Giddens (Giddens 1991), og fremhæver, at disse elementer ikke skal ses som divergerende, men at der i fællesskaber kan opstå konflikter eller spændinger, der kan aflæses i relationen mellem fællesskabets ressourcer og rammesætning over for individets forhåbninger om dette (Wenger 2004, 171). Derudover fremhæver Wenger individets mulighed for at deltage i flere fællesskaber eller fravælge deltagelse, hvis der i et specifikt fællesskab opstår spændinger.

Hvert tilfælde, hvor et individs kreativitet undertrykkes af et konformistisk fællesskab, er der et andet tilfælde, hvor en social aktivitet er en kilde til indsigt.

(Wenger 2004, 171)

Et ikke frugtbart fællesskab kan på baggrund af dette fravælges og et nyt vælges til. Dette vil være afhængigt af, hvilken bane individet vælger at lade dominere. Denne præmis er afgørende for et fællesskab som et erhvervsnetværk – hvis ikke medlemmet opnår et ønsket udbytte, kan det melde sig ud og i stedet vælge et nyt fællesskab til. Set ud fra et helhedsperspektiv kan det således være dræbende for netværk, hvis det ikke formår at tydeliggøre dets potentielle udbytte, som det blev skitseret i det ovenstående kapitel. I analysen af erhvervsnetværket som social konstruktion kan det således være hjælpsomt at kigge nærmere på de individuelle grunde for at deltage i netværket. Dette vil jeg vende tilbage til i afsnit 4.1.3, hvor individets tilhørsforhold til fællesskabet vil blive belyst yderligere.

---

<sup>67</sup> Wenger beskriver baner som værende en kontinuerlig bevægelse, der forbinder fortid, nutid og fremtid. Den skal ikke ses som en fastlagt målsætning, men nærmere individets bevægelser ud og ind af praksisfællesskaber (Wenger 2004, 179-180)

<sup>68</sup> Her refereres til Jean Lave og Etienne Wengers begreb, situeret læring, der beskriver processen fra legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse (Lave og Wenger 2003).



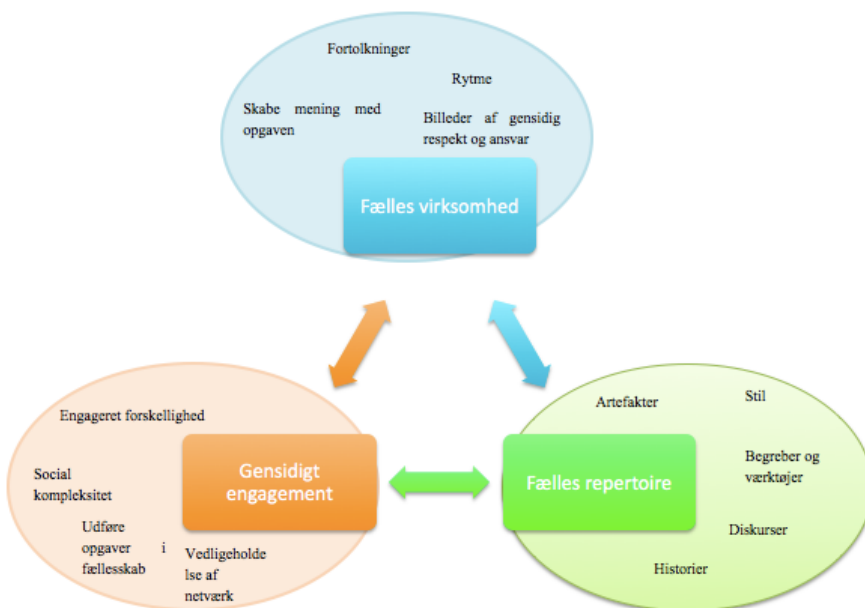
Med denne beskrivelse af Wengers placering af identitet som en social konstruktion, der eksisterer i grænselandet mellem individ og fællesskab, giver det nu mening at kigge på praksisfællesskabet som et bud på disse fællesskaber.

### 4.1.3. PRAKSISFÆLLESSKABETS KARAKTERISTIKA

Hvor Barry Wellman forsøger at analysere netværk ud fra ressourceflow i mere eller mindre uformelle, interpersonelle relationer, definerer Etienne Wenger samlingen af relationer som praksisfællesskaber bestående af stærke bånd, hvori der strømmer information gennem interaktion (Wenger 2004, 89). I dette perspektiv er det praksis, der skaber den fælles historie eller repertoire, der kendetegner et fællesskab. Praksisbegrebet relateres til Giddens forståelse af social praksis som defineres som handlinger, der tillægger individet såvel som strukturer mening i historisk og social kontekst (Giddens 1984/2014, 2, Wenger 2004, 61). Praksisfællesskaber defineres som en gruppe af mennesker, der deler udfordringer, interesser eller passion for et emne, og som udvikler deres viden gennem vedvarende interaktion (Wenger, McDermott og Snyder 2002, 4)

Relateres denne beskrivelse af praksisfællesskab til erhvervsnetværk, er det netop den fælles passion eller interesse, der binder individerne sammen, som gør sammenligningen relevant. Derudover fremhæver Wenger, McDermott og Snyder, at medlemmerne af et praksisfællesskab tilegner og udvider deres viden gennem vedvarende interaktion. Denne del relateres til læringsafsættet, der ligger til grund for denne afhandling. I det følgende vil praksisfællesskabet som udgangspunkt for forståelse af netværk som socialt fællesskab blive belyst i søgen efter dybere indsigt i medlemmets rolle i netværket, sammenhængen mellem individ og fællesskab, og dermed, hvorfor nogle individer engageres, og andre ikke gør.

For at kunne kalde et fællesskab for et praksisfællesskab, kræver det at 3 elementer er tilstede – *fælles virksomhed*, *gensidigt engagement* og *fælles repertoire*. Disse kan for overskuelighedens skyld afbildes som følger:



Figur 25: Praksisdimensioner i fællesskaber (Wenger 2004, 90)

*Fælles virksomhed* refererer som skitseret til det fælles afsæt, der eksisterer i et praksisfællesskab, og som opstår på baggrund af en kollektiv meningsforhandling mellem deltagerne i fællesskabet. Wenger beskriver dette element som dels værende en målsætning og dels relationer af gensidig tillid og ansvarlighed mellem medlemmerne (Wenger 2004, 95). *Fælles repertoire* rummer handlinger i praksisfællesskabet, som kan aflæses i specifikke værktøjer, sprog, historier etc. Her indgår både deltagelsesaspektet og tingsliggørelse, og det er således her, man som forsker analytisk vil kunne aflæse det enkelte praksisfællesskabs specifikke kendetegn. Sidste element er *Gensidigt engagement*, som rummer individets handlinger som konstituerende og konstruerende for praksisfællesskabet. Engagementet fremstår i kraft af handlinger, initieret af det enkelte individ, og således også i interaktionen mellem individer. Her ses paralleller til Wellman og feltet omkring social netværksanalyse, men fremfor at fokusere på ressourcestrømmene eller koblingerne mellem individerne, retter Wenger blikket mod den praksis og det fællesskab, der skabes af disse tætte relationer. Her understreger Wenger, at det er tætheden af relationerne, der er i fokus og engagement som individets handlingsproces, hvor eksempelvis geografisk nærhed ikke er en nødvendig forudsætning. Praksisfællesskaber kan eksistere på tværs af

landegrænser, så længe relationerne dannes gennem interaktion mellem individerne (Wenger 2004, 91). Det gensidige engagement åbner ligeledes op for, at praksisfællesskaber kan rumme heterogenitet i form af konkurrenceskel eller besiddelse af forskellig viden og kompetencer.

Gensidigt engagement er ikke blot forbundet med vores egen kompetence, men også med andres kompetence. Det udnytter det, vi gør, og det, vi ved, såvel som vores evne til at knytte meningsfulde forbindelser til det, vi ikke gør, og det, vi ikke ved – dvs. andres bidrag og viden.

(Wenger 2004, 93)

Deltagelse i et praksisfællesskab kræver, at medlemmerne er bevidste om deres viden og ikke-viden for at kunne engagere sig i praksisfællesskabet, og at de tør risikere deres viden i målet om at udvikle relationerne og praksisfællesskabet. Det kræver, at individerne er bevidste om, hvilken identitet og hvilken bane, der sættes i spil, og har tillid til, at fællesskabet også vil kunne give dem noget igen<sup>69</sup>. Hvis et erhvervsnetværk kan være et praksisfællesskab, må medlemmernes engagement kunne relateres til praksisfællesskabets fundament – fælles virksomhed, fælles repertoire og gensidigt engagement. I søgen efter indblik i kapitlets udfordring, er det relevant, at engagementet anses som bærende, her er Wengers arbejde med praksisfællesskaber en måde at begrebsliggøre spændet mellem individ og fællesskab som gensidigt konstruerende. Dermed kan belysningen af fællesskabets rolle for medlemmerne medføre dybere indsigt i individernes forudsætning for at engagere sig i eksempelvis et erhvervsnetværk.

#### **4.1.3.1 Erhvervsnetværk i grænselandet mellem praksisfællesskaber**

I det følgende søges erhvervsnetværk som Arctic Business Network diskuteret i forhold til praksisfællesskaber. Med ovenstående beskrivelse af praksisfællesskaber er det nærliggende at relatere disse til virksomheder, der eksisterer med en fast daglig rutine, og med kontinuerlig deltagelse af de implicerede individer. Sat i relation til erhvervsnetværk er det nærliggende at hævde, at et sådant netværk ikke

---

<sup>69</sup> Her refereres til Giddens' brug af risiko, tvivl og tillid som drivende kræfter i det senmoderne samfund (Giddens 1991, 181-183). Individets mulighed for at stille spørgsmålstejn ved det vedtagne bidrager til denne proces, som kan ses som motiverende for opståelsen af perifere fællesskaber som eksempelvis erhvervsnetværk, hvor det er muligt at fokusere på specifik viden indenfor et givent område.

er et praksisfællesskab, men nærmere placerer sig i grænselandet *mellem* praksisfællesskaber eller virksomheder. Denne skitsering er på mange måder givende i forståelsen og placeringen af erhvervsnetværk som værende et perifært fællesskab, men Wenger afskriver til dels dette perspektiv med en nærmere beskrivelse, der understreger, at praksisfællesskaber ikke nødvendigvis kræver denne form for kontinuitet og vedblivende interaktion.

These people don't necessarily work together every day, but they meet because they find value in their interactions. As they spend time together, they typically share information, insight, and advice. They help each other solve problems.

(Wenger, McDermott og Snyder 2002, 4)

I citatet fremhæves individets evne til at skabe og finde værdi i interaktionen, samt tidsperspektivet som grundlæggende præmis for et praksisfællesskab. Ved at bruge tid sammen opbygges der tillid mellem individerne, og individerne kan på baggrund af denne begynde at hjælpe hinanden gennem deling af de ressourcer, viden og erfaringer, de besidder.

Med reference til kapitel 3, vil jeg her placere erhvervsnetværket som et perifert, meningsforhandlende praksisfællesskab i sig selv og som et fællesskab, der placerer sig i grænselandet mellem medlemmernes kontinuerligt opretholdt praksisfællesskaber – virksomhederne. Dette kan sættes i relation til førnævnte Triple Helix-formation, som ligger til grund for Arctic Business Network. Her åbnes for netværket som fællesskab, der placerer sig mellem medlemmer fra tre samfundsmæssige dele – det offentlige, det private og forskningsverdenen (Etzkowitz 2003).

I undersøgelsen af hvad der er in- og ekskluderet af et praksisfællesskab, kan dets grænser bringes i spil. Da individet anses som bærende element i konstruktionen af praksisfællesskaber, kan praksisfællesskaber til dels ses som bestående af individer, der vælger at deltage eller ikke-deltage. Her åbner Wenger for en dynamisk fortolkning af grænsebegrebet som en læringsressource, der kan forhandles, flyttes eller helt opløses afhængigt af praksisfællesskabets indre dynamik, hvilket bidrager til kompleksiteten af begrebet (Wenger 2004, 289).

Praksisfællesskaber kan ikke betragtes isoleret fra resten af verden og forstås uafhængigt af andre praksisser. Deres forskellige virksomheder er tæt forbundet med hinanden. Deres medlemmer og deres artefakter er ikke kun deres. Deres historier er ikke kun interne; der er tale om historier om forbindelser med resten af verden.

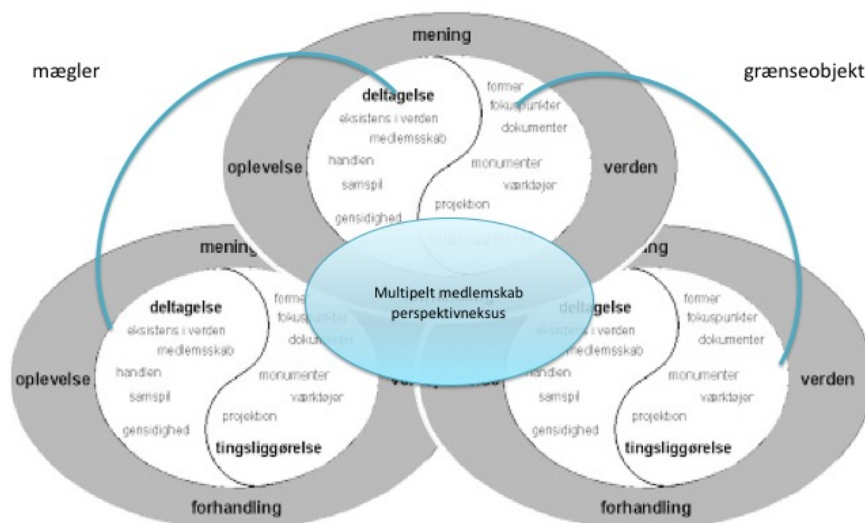
(Wenger 2004, 124)

Netop her placerer erhvervsnetværk sig – i spændet mellem etablerede praksisfællesskaber i form af medlemsvirksomhederne, og med deltagelse af et givent lag i disse, der interesserer sig for netværkets fokus. Her præsenteres *grænseobjekter* som den tingsliggørelse, der går på tværs af praksisfællesskaber, og *mægling* som menneskeskabte forbindelser, der indtræder i en ny kontekst (Wenger 2004, 127). *Grænseobjekter* beskrives her som artefakter, fagudtryk eller lignende, der går igen mellem praksisfællesskaberne. Relateres dette til Arctic Business Network, kunne det være anvendelsen af medlemsvirksomheder som ramme for møder, eller det kunne være sprogbrug, der relaterer sig specifikt til det arktiske, og som fungerer som en del af netværkets såvel som medlemsvirksomhedernes fælles repertoire. *Mæglingsbegrebet* relateres af Wenger til specifikke personer i et praksisfællesskab, der skaber nye forbindelser til andre praksisfællesskaber. Her fremhæves ledelseslaget som et eksempel på individer, der har til opgave at opsøge nye forbindelser, indhente inspiration og skabe nye muligheder for mening. Wengers mæglingsbegreb kan ses som essentielt i et netværk som Arctic Business Network, idet det kan ses som et praksisfællesskab, der netop består af mægling mellem medlemsvirksomhederne<sup>70</sup>.

Erhvervsnetværk placerer sig i dette krydsfelt af forbindelser, som et samlende fællesskab, der rummer individer, der repræsenterer op til flere funderede praksisfællesskaber, men som har interesse i at engagere sig i et tværgående fællesskab, der varetager specifikke interesser.

---

<sup>70</sup> I afsnit 4.2.1 *Identitetsdannelse i netværket* vil det multiple medlemskab blive analyseret og uddybet i forhold til Arctic Business Network.



Figur 26: Deltagelse og tingsliggørelse som forbindelser (Wenger 2004, 126)

Et erhvervsnetværk kan således anskues som et mæglende forum, der i sig selv er et praksisfællesskab bestående af dels sin egen *paradigmatiske bane*<sup>71</sup>, men som rummer grænseobjekter, der vil være tværgående, og som vil kunne være med til at facilitere og optimere interaktionen mellem medlemmerne. Derudover vil erhvervsnetværket kunne være et forum, hvori mægling mellem virksomheder vil kunne finde sted, og elementer fra praksisser vil gennem forbindelser kunne indføres i andre. Dette kræver opbyggelse af relationelle faktorer som tillid og åbenhed, hvis det skal kunne fungere<sup>72</sup>.

<sup>71</sup> Paradigmatiske baner beskrives som det, der legemliggør fællesskabets historie, og som konstrueres i kraft af deltagelse af individer fra fællesskabets oprindelse. Paradigmatiske baner viderefremmes af eksempelvis fuldt deltagende medlemmer af praksisfællesskabet i optagelsen af nye medlemmer. Dermed bliver det individernes konstruktion af fællesskabets paradigmatiske bane og historie, der danner grundlag for det nyankomne individs fortolkning af fællesskabet og dermed identitetsdannelse (Wenger 204, 181-182)

<sup>72</sup> Dette hænger tæt sammen med denne afhandlings perspektiv på værdi i et netværk, som anses som forankret i videndelingsprocesser, og som jeg vil vende tilbage til i kapitel 5.

Hvis et praksisfællesskab består af forstærkede relationer mellem individer i et udsnit af virksomheder med overlappende interesse, kan det som skitseret være hjælpsomt at anse et erhvervsnetværk som et praksisfællesskab, konstrueret af og konstruerende de individer, der er en del af det (Wenger 2004). Som belyst i første del af nærværende kapitel, placerer Arctic Business Network sig mellem kontinuerligt opretholdte praksisfællesskaber som et perifert fællesskab, der kun indgår i begrænset omfang i medlemmernes hverdag (afhængigt af deres engagement). Netop Wengers mæglingsbegreb er interessant, da det kan supplere beskrivelsen af en værdiskabelse og målsætning hos netværket, nemlig at medlemmer kan indføre elementer (eksempelvis viden) fra en praksis til en anden (Wenger 2004, 127). Her nærmer vi os afhandlingens udgangspunkt, som baserer sig på antagelsen om, at netværket fungerer som en forstyrrelse i medlemmernes hverdag, og dermed åbner for nye koblinger af medlemmernes viden.

Netværksmedlemmerne af Arctic Business Network kan placeres under Wengers definition af mæglere, der opsøger andre praksisfællesskaber for at skabe nye forbindelser, i dette tilfælde til deres primære praksisfællesskab – deres virksomhed/organisation. At være mægler mellem praksisfællesskaber kræver grundlæggende kendskab til det praksisfællesskab, man repræsenterer, hvorfor det ofte er ledelseslagene, der fremstår som organisationers mæglere (Wenger 2004, 131). Dette kendetegner også medlemsskaren i Arctic Business Network, der primært består af direktører eller mellemledere. Disse individer besidder stor viden om deres organisation som helhed, men har ikke – afhængigt af organisationens størrelse – større kendskab til eksempelvis produktionsmæssige detaljer eller fagspecifik viden. Dette påvirker interaktionen i netværket, og videndeling samt projektudvikling må nødvendigvis foregå på et strategisk plan.

Som helhed placerer Arctic Business Network sig i spændet mellem organisationer og kan beskrives som et mæglende praksisfællesskab uden fuldt engagement eller forankring i en specifik organisation. Netværket placerer sig som et konstrueret fællesskab, der i bedste fald skal repræsentere sin brede medlemsskare. Dette giver mødet mellem medlemmerne i netværket mulighed for at mødes på ”fælles grund”, hvor meningsforhandling kan foregå i neutrale rammer, fremfor hos en specifik værtsorganisation. Dog gøres der ofte brug af at placere netværksmøder hos enkelte medlemmer, som får mulighed for at være hovedperson på det pågældende møde. Anskues netværket som et grænsefællesskab, giver det indblik i dets kompleksitet og placering som perifert fællesskab. Et netværk som Arctic Business Network kan således anskues som en kompleks struktur, der fordrer sammenvævning af medlemsorganisationernes grænser (Wenger 2004, 144).

Denne placering af Arctic Business Network vil blive anvendt som reference i det følgende og vil blive inddraget i kapitel 6 som bidrag til placeringen af netværket i en tværkulturel kontekst.

#### **4.1.4. MEDLEMSSKAB, TILHØRSFORHOLD OG MENINGSFORHANDLING**

Som sidste del af det teoretiske afsæt vil jeg se nærmere på identitetsdannelsen i praksisfællesskaber som proces der afhænger af individets deltagelsesform i netværket.

Som før nævnt kan individet være medlem af flere praksisfællesskaber samt have erfaringer med praksisfællesskaber, som det ikke længere er en del af. Derudover vil individet bevidst navigere mellem praksisfællesskaber og være alt fra perifert medlem til fuldt deltagende, styret af indre såvel som udefrakommende faktorer (Wenger 2004, 184). Her skal det tilføjes, at engagement og deltagelse i et fællesskab ikke nødvendigvis afhænger af tid, men at det i højere grad afhænger af individets evne til at vælge. Det er essentielt, at medlemskab af et praksisfællesskab ikke er det eneste medlemskab, individet skal forholde sig til, men at det nødvendigvis må navigere mellem flere forskellige fællesskaber, der alle er konstruerende dele af individets identitet.

En identitet er således mere end blot en simpel bane; den skal i stedet betragtes som et neksus af multipelt medlemskab. Som en sådan neksus er identitet ikke en enhed, men er heller ikke bare fragmenteret.

(Wenger 2004, 185)

Således vil identiteten kunne have flere forskellige aspekter, som vil forstærkes og forandres afhængig af, hvilket fællesskab individet er en del af. Det er således individets evne til at italesætte sin identitet, der bliver afgørende for dets deltagelse i og udbytte af praksisfællesskabet (Giddens 1991, 74).

Lige som medlemsskaber kan være multipelt, kan medlemsskabet i det enkelte praksisfællesskab også være styret af flere identitetsaspekter. Her nævner Wenger samspillet mellem det lokale og det globale som yderligere et perspektiv på motivationen for engagement i et praksisfællesskab (Wenger 2004, 188). Sat i relation til erhvervsnetværk vil dette rumme individet som bærende identitet eksempelvis som privatperson, medarbejder i en virksomhed og medlem af et netværk. Disse tre aspekter af det enkelte medlems identitet vil indgå i den sociale konstruktion af praksisfællesskabet. Der vil ikke nødvendigvis være enighed



mellem disse tre dele, så individet vil blive nødt til gennem meningsforhandling at finde ud af, hvad der skal være dominerende, og hvad der må træde i baggrunden.

Hvis vi for en stund retter blikket mod praksisfællesskabet som afgrænset fællesskab, kan det være relevant at se på individernes medlemskab af praksisfællesskabet. Wenger pointerer, at medlemskab af praksisfællesskabet sker gennem meningsforhandling og gennem tilegnelsen af praksisfællesskabets essentielle dele (jf. figur 24) (Wenger 2004, 160-161). Her fremhæver Wenger *gensidigt engagement, ansvarlighed over for virksomheden og repertoire, der kan forhandles* i etableringen af, hvad han kalder for et kompetent medlemskab, der kan relateres til fuld deltagelse, som skitseres i Wengers tidligere samarbejde med Jean Lave om udviklingen af situeret læring (Lave og Wenger 2003, 37). Det er gennem praksis eller handling, at kompetent deltagelse eller medlemskab kan opnås. Dette relaterer til evnen til at skabe forbindelser og engagere sig i andre medlemmer, samt handle i overensstemmelse med disse (gensidigt engagement). Derudover kræver det forståelse for praksisfællesskabets virksomhed og evnen til at påtage sig ansvar for og bidrage til dette (ansvarlighed over for virksomheden), samt fysisk tilstedeværelse i praksisfællesskabet, kendskab til dets praksishistorie og repertoire, samt evnen til at gøre repertoiret meningsfuldt i nye kontekster (repertoire, der kan forhandles). Medlemskabet i et netværk er således afhængigt af individet deltagelse og engagement, hvilket fører til større og dybere kendskab med netværkets muligheder og begrænsninger. Det vil langt fra være alle medlemmer, der er fuldt engagerede, som analysen i kapitel 3 også peger på, og der vil antageligt ske udskiftninger i graden af engagement, alt efter hvilken dagsorden, der kendetegner netværket og netværkets arbejdsgrupper. Netop graden af engagement og medlemskab vil være rettesnor for den kommende analyse af medlemmerne i Arctic Business Network i afsnit 4.2.2 *Medlemsformer*.

#### 4.1.5. MEDLEMMER I ET NET AF MENING

Det skitserede identitetsbegreb tager udgangspunkt i identitet som en social konstruktion, der relaterer sig til spændet mellem individ og fællesskab, men som forankres hos individet gennem interaktion og relationsdannelse. Essentielt for identitetsskabelse er dualiteten mellem individ og fællesskab, og derfor bringes disse aspekter i spil som afsæt for en nærmere analyse af, hvordan erhvervsnetværk skabes af de medlemmer, der kendetegner det.

En grundlæggende præmis for forholdet mellem individ og fællesskab er således, at de ikke kan eksistere uden hinanden, og at man, for at kunne forstå individet, må sætte sig ind i de fællesskaber, det er en del af, og som det konstruerer sin identitet

ud fra. Praksisfællesskaber inddrages som en måde at anskue en samling af stærke forbindelser, som ganske vist kan forekomme varierende i styrke, og som eksempel på en skitsering af dualiteten mellem individ og fællesskab.

Kronologien for analysedelen vil afspejle den ovenfor skitserede gennemgang af det teoretiske fundament ved først at analysere, hvordan identitetsdannelse kendetegner erhvervsnetværket. Dernæst vil individets forventninger om fællesskabet fungere som kobling til en analyse af erhvervsnetværket som praksisfællesskab, som slutteligt vil munde ud i en analyse af, hvilke former for tilhørsforhold, der kendetegner Arctic Business Network, og hvordan disse kan ses som værende en aktiv del af jagten på potentialer for forandring i netværket.

## **4.2. DEL 2: ABN – MEDLEMMERNES ENGAGEMENT OG TILHØRSFORHOLD**

Første del af kapitlet fungerer som uddrag af et komplekst teoriapparat med afsæt i Giddens og Wengers forståelse af individ, identitet og fællesskab. Belysningen er søgt relateret til Arctic Business Network og erhvervsnetværk som senmoderne konstruktion, der skabes af de individer, der er en del af den. I det følgende vil disse perspektiver blive relateret til den indsamlede data, der rummer medlemmernes fortællinger om netværket og det at være medlem af netværket. Medlemmernes referenceramme i form af geografisk og branchemæssig placering samt størrelse kan aflæses i bilag 27 – *Overblik over data*.

Den kommende analyse bygges således op om individet som essentielt punkt i erhvervsnetværket og søger indsigt i medlemmernes forudsætning for at engagere sig i erhvervsnetværket, samt hvordan de oplever tilhørsforhold dertil. Dette for at kigge nærmere på, hvad der karakteriserer medlemmerne, og hvilke forudsætninger, de har for at interagere i netværket. Slutteligt anvendes afsættet i medlemmernes engagement i udarbejdelsen af hvilke medlemsformer, der karakteriserer netværket. Formerne skal, ligesom netværket, ses som dynamiske og foranderlige, og medlemmerne som aktivt passerende mellem formerne alt efter det individuelle behov for netværket.

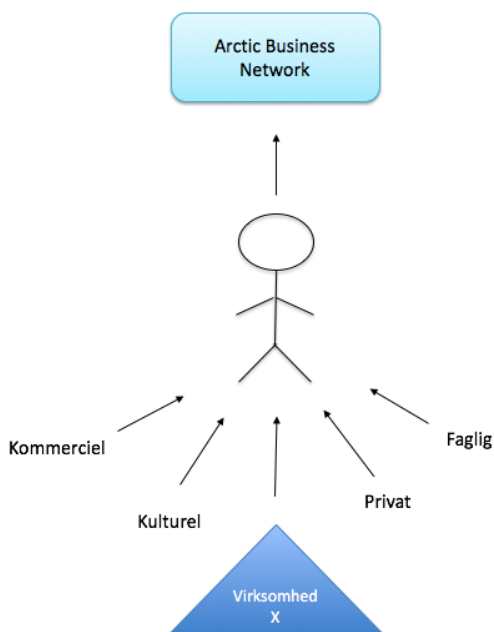
### **4.2.1. IDENTITETSDANNELSE I NETVÆRKET**

Først rettes blikket mod identitet og identitetsdannelse som akse mellem individ og praksisfællesskab. Som beskrevet i første del af dette kapitel, placeres erhvervsnetværk i grænselandet mellem virksomheder, der kan beskrives som etablerede praksisfællesskaber, der varierer i størrelse. Motivationen for at indgå i Arctic Business Network kan blandt andet forklares med erkendelsen af, at netværk som interaktionsform er en nødvendig del af virksomheders tråde ud i verden.

Jeg tror, alle har behov for netværk, jeg har da også behov for netværk, jeg er også med i nogle netværk. [Som eksempel kan nævnes (red.)] et branchespecifikt netværk, hvor andre som forhandler oliekontrakter og den slags mødes engang imellem på nogle konferencer osv., så netværk har vi vel alle sammen brug for. Men hvor vi jo hele tiden tager udgangspunkt i vores egen situation. Menneskeligt, fagligt, kulturelt, kommercielt, osv. Eller vores eget firma – her står jeg, hvad har jeg.

(Gert Holm, Bilag 18, l. 509-516)

Gert Holm påpeger her som repræsentant for en mindre rådgivningsvirksomhed, at han i høj grad gør brug af netværk, blandt andet for at holde sig opdateret som menneske og som virksomhed, og han fremhæver ligeledes, at der ligger flere former for motivation bag valget om deltagelse i et specifikt netværk. Disse kan relatere sig til interesser inden for det personlige, faglige, kulturelle, kommercielle etc. Alt dette kan siges at relatere til identitetsdannelse som udgangspunkt, forankret i forskellige former for tilhørsforhold til netværket. Nedenstående model søger at afbilde netop dette spænd af interesser og referencerammer, der påvirker valget om at melde sig ind i et netværk som Arctic Business Network.



Figur 27: Den multiple medlemsidentitet (SBB 2015)

Figuren er ikke udtømmende, men har til formål at give et indblik i, hvilke elementer der kan have betydning for individets aktive valg af deltagelse i et perifert fællesskab som et netværk. Elementerne skal ses som repræsenterende individets baner og mulighed for at foretage valg om deltagelse og engagement i Arctic Business Network. Banerne kan ses som arena for motivation for at indgå i netværket, hvor det enkelte medlems motivation for engagement ligger forankret i et eller flere af disse elementer (Giddens 1991, Wenger 2004). Det er således individet, der afgør, om deltagelse i netværket giver mening i forhold til identitetsskabelse inden for de baner, det ønsker at bringe i spil. Banerne udgør således dels en motivation og dels en erfaringsmæssig referenceramme, der kan

være med til at forklare medlemmets valg af engagementsgrad, som senere vil blive belyst i afsnit 4.2.4 *Medlemsformer*.

Arctic Business Network danner ramme om en multipel identitetsdannelsesproces, der dels ligger hos individet som privat-/fagperson og ansat i en virksomhed, og dels som virksomhed, der gennem engagement og deltagelse af individet ligeledes tilfører sin egen organisation samt netværket identitet og mening gennem interaktion eller mangel på samme. I de følgende afsnit vil dette fungere som forståelsen af medlemmernes forudsætning for at engagere sig i netværket. Efter denne skitsering er det relevant at kigge nærmere på, hvad medlemmerne mener de kan få ud af netværket, og hvad de oplever som af modstand, der forhindrer dette udbytte.

#### 4.2.1.1 Muligheder for udbytte

Træder vi et niveau op i modellen og fokuserer på individet som del af netværket og identitet som manifesteret i meningsforhandling mellem individet og fællesskabet, supplerer Christian Andreasen, der er repræsentant for en mindre handels og transportvirksomhed:

Jeg tror da nok, at vi på en eller anden måde får en profilering altså. Og så er jeg overbevist om, at de budskaber, som vi har, som jeg også giver udtryk for, jamen på et eller andet tidspunkt bliver fanget af nogen, som [tager stilling til dem i mødet med andre, og (red.)] så er der måske nogen, der forstår den verden, som jeg mener, vi lever i [og hvilken viden jeg besidder (red.)]

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 524-532)

Profilering kan her ses som en italesættelse af medlemmets identitet og dermed et element, der skaber mening med at være medlem af netværket. Gennem italesættelse bliver individet bevidst om sin egen rolle i netværket og gør således andre medlemmer opmærksomme på, hvad der er medlemmets grænser og bidrag til fællesskabet, samt hvor der eventuelt kan være elementer som konkurrence eller barrierer for interaktion.

Denne tydeliggørelse af viden kan ses som en refleksiv gengivelse af individets identitet, der tilpasses netop den kontekst, det taler ind i (Giddens 1991, 98). I denne proces er der tale om selvidentitet på flere niveauer – individets selvidentitet og virksomhedens selvidentitet manifesteret i medlemmets aktivitet. Birte Nielsen, der repræsenterer en mellemstor IT-virksomhed, supplerer, at medlemsskabet kan

ses som todelt – en hurtig adgang til potentielle kunder og en samling af potentielle samarbejdspartnere.

Jeg vil sige, det er sådan lidt todelt. Det er selvfølgelig på den kortere bane meget i, at vi har et netværk fyldt af potentielle kunder, de har et kæmpestort behov for vores produkter. (...) Men mere som netværk, ser jeg mere en brugbar ting i det ved, at man når man støder ind i tingene, så har man sine kort på hånden.

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 299-303)

Relateres dette til Giddens, kan interaktionen i netværket tilføjes en konstruerende dimension for virksomheden, der kan afprøve sin virksomheds identitet og profil på omverdenen, og i denne proces forfine og tilpasse virksomheden til det marked, der er repræsenteret i netværket. Derudover supplerer Birte Nielsen, at et netværk som Arctic Business Network kan ses som et forum, hvori det enkelte medlem kan drage nytte af en større viden og flere kompetencer, end det selv besidder.

Jeg ser et netværks gevinst ved, at man ved meget mere end til fingerspidserne. Man kan måske kun huske på rygraden, hvem der hedder hvad, men ned til fingerspidserne, hvilke kompetencer har man.

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 310-312)

Perspektivet åbner her op for erhvervsnetværket som et mulighedsrum<sup>73</sup>, hvori der skabes kendskab, til hvilken palette af viden og kompetencer der er til rådighed. Hermed har det enkelte medlem mulighed for at skabe forbindelser ud fra lige netop de behov, det måtte have inden for interessefællesskabet. Derudover er der i Arctic Business Network mulighed for, at medlemmer kan opnå viden i fællesskab og lade viden emergere i skabelsen af nye projekter. Hans Christensen nævner i relation til dette, at netværket ligeledes for ham kan bidrage med kapacitet, hvilket kan være essentielt, når små eller mellemstore virksomheder indgår i et netværk.

Et netværk det er for mig at vinde. Det handler selvfølgelig om penge, økonomi, og så det her med, at du kan agere anderledes, når du er mere end en.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 287-289)

---

<sup>73</sup> Her refereres til Connie Svabos brug af muligheds- og handlerum. Disse elementer vil blive beskrevet og anvendt senere i kapitel 5.

Hans Christensen repræsenterer selv dette segment og ser en mulighed i den kapacitet, der er at hente i netværket. Dette kan både være i form af kvalificeret sparring, men kan i Arctic Business Networks tilfælde også relatere til samarbejdskonstellationer som konsortiedannelse, når større projekter er i udbud. Denne del er ikke kun relevant for de små og mellemstore virksomheder, men kan også relateres til netværkets geografiske strækning, der rummer Nordjylland og Grønland, med henholdsvis 578.839 og 56.000 indbyggere. Mængden af mennesker, der er til rådighed, er således stærkt begrænset, og i takt med at større, globale virksomheder viser interesse i større projekter i eksempelvis Grønland, kan kapaciteten i netværksregi have stor betydning, hvis virksomheder fra Nordjylland og Grønland vil have en chance for at byde ind på disse projekter<sup>74</sup>.

I ovenstående er mulighederne for meningsdannelse i netværket at se som grundlaget for medlemmernes engagement. Citaterne er inddraget som svar på spørgsmålet, *Hvad ser du umiddelbart som profitten ved at være en del af et netværk, frem for andre organiserede samarbejdsformer?* (Bilag 2, 2). Svarene peger på nogle af de muligheder, der ligger bag kapitlets udfordring med at opretholde medlemmernes engagement. Medlemmerne motiverer, årsagen til hvorfor de har meldt sig ind i Arctic Business Network, og bidrager med bud på, hvilke behov der er for netværk i medlemmernes hverdag. Her fremhæves blandt andet, at netværket kan bidrage med kapacitet, ny viden og mulighed for at medlemmer kan udvikles og lære af de forskelligheder, der er repræsenteret i netværket. Bent Finsen indrammer motivationen i netværket som udspringende fra individets mulighed for at identificere sig med netværkets arbejde og de øvrige medlemmer og understreger det fundamentale ligeværd mellem at yde og få værdi tilbage fra netværket.

What's in it for me. Det er ikke ensbetydende med, at vi ikke vil yde. Altså årsagen til man går ind i netværk af en eller anden art, det er, hvad kan jeg yde, det er mig, som er udgangspunktet ikke. Men når du yder og ikke får noget tilbage, så er der en begrænsning for, hvor lang tid du kan yde (...), det er ligesom et ægteskab eller parforhold, (...) der skal der altså noget tilbage.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 480-484)

Erfaringen med medlemskabet i praksis tyder på, at der ikke er ligevægt i dette forhold. De skitserede styrker ved at være i et netværk relaterer sig til det optimale

---

<sup>74</sup> Kulturen og geografiens betydning bliver kun berørt perifert i dette kapitel, men inddrages som det primære afsæt for kapitel 6.

netværk, der bygger på tillid og åbenhed, som kan påvirke medlemmernes syn på netværket som meningsfuldt og dermed relevant at engagere sig i (Wenger 2004, 227). Følgende afsnit vil belyse nogle af de udfordringer, netværket stod med på daværende tidspunkt, der forhindrer det optimale netværksfællesskab i at eksistere.

#### 4.2.1.2 Modstand i netværket

Et erhvervsnetværk som Arctic Business Network kan ende med at blive opløst, hvis medlemmerne eksempelvis ikke kan se målet med at deltage og engagere sig. Interaktionen i netværket kræver i høj grad, at individerne vælger aktivt at engagere sig og møde op til de møder, der arrangeres. Giddens fremhæver individets evne til at tage valg og skabe sin egen virkelighed som et af det senmodernes samfunds kendetegn, og valg baserer sig ofte på tillidsskabende relationer, der gør det muligt for individet at løbe risikoen ved at forandre sig (Giddens 1991, 181). Valget om engagement i netværket kræver, at det enkelte medlem oplever tillid til andre medlemmer og til netværket som helhed. Brydes dette, kan medlemmet ende med at melde sig ud, hvilket kan medføre, at netværket som defineret fællesskab må ophøre med at eksistere. Hans Christensen fremhæver netop denne udfordring som en barriere for interaktion og videndeling mellem medlemmerne i netværket.

Som virksomhed vil jeg bare sige, at hvis vi skal sammenhandle med et netværk bestående i, at vi skal øse alt det vi ved, og så kommer en anden part i netværket beriget af den viden og tager forretningen fra os. Så får du aldrig nogensinde nogen som os til at give noget viden fra os.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 537-540)

Tilliden i netværket bygger på et tilstræbt ligeværdigt forhold, hvor medlemmerne ikke føler, at den viden og det engagement, der lægges i netværket, bliver misbrugt. Hvis ikke der er et lige forhold mellem det oplevede input og outcome af netværket, vil det over en længere periode blive svært at opretholde motivationen for at være en del af netværket, og medlemskabet vil forekomme meningsløst. Dette perspektiv understreger Bent Finsen ligeledes gennem følgende citat:

Men som jeg tror, vi sagde sidst, de var på besøg, (...) at hvis ikke der er ligeværdighed og ligevægt i interesserne, så går det altså galt, og så hopper vi af. Og det er vel egentlig lidt også der, hvor den står lige nu ikke?

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 234-236)



Bent Finsen repræsenterer en mindre, grønlandsk virksomhed og beskriver en oplevelse af, at tilliden er brudt, og han som medlem ikke føler sig mødt i et ligeværdigt interessefællesskab. En del af denne skæve magtfordeling kan ses som resultat af særlig engagerede medlemmer og medlemmer, der tager afstand eller ikke føler, at der er plads til at aktivere deres interesse i netværket. Hans Christensen bidrager til denne oplevelse af de andre medlemmer af netværket.

Det nytter ikke noget, at vi som organisation etablerer samarbejde med eller går ind i et netværk, hvor størsteparten af netværket i princippet er interesseret i at tage forretningen ud af den anden del af netværkets erhvervsområde.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 216-218)

I relation til analysen af netværkets heterogenitet inddrages eksempelvis konkurrenceskel som en del af medlemmernes forskellighed. Hvis erhvervsnetværket skal fungere som et succesfuldt praksisfællesskab, kræver det, som belyst i del 1, at der skabes fælles repertoire, fælles virksomhed på baggrund af gensidigt engagement (Wenger 2004, 90). De to ovenstående citater vidner om, at konkurrenceskellene ikke inddrages hensigtsmæssigt, hvilket påvirker dannelsen af netværkets fælles repertoire og fælles virksomhed, idet der ikke opleves gensidigt engagement og tillid i netværket.

Dertil kommer, at netværket som helhed kan have svært ved at tilgodese alle medlemmers interesse og dermed bliver nødt til at positionere sit arbejde i forhold til majoriteten i netværket. Dette kan betyde at medlemmer, som Aaju Kristiansen, vælger at lade deres medlemskab blive passivt, og måske helt undlader at nævne deres medlemskab i konkrete kontekster, da han vurderer, at dette vil skade hans virksomheds virke.

Min position er nu, at jeg ikke er specielt aktiv i at fortælle, at jeg er med i Arctic Business, fordi det kan stille min virksomhed i et dårligt lys, hvis det er noget, som ikke bliver anbefalet, kan man sige. Så vi er med, men holder det meget personligt.

(Aaju Kristiansen, Bilag 16, l. 83-86)

Man kan ud fra dette diskutere om netværket har spillet fallit, hvis medlemmer ikke vil gøre aktivt brug af deres medlemskab i offentligheden. Det kan ses som hæmmende for medlemmets engagement, at det ikke vil kendes ved netværket, og det kan ses som uhensigtsmæssigt for netværket som helhed, der har interesse i at være synlig og eksponere sig som helhed og som kontaktflade for dine medlemmer.

Aaju Kristiansen har tydeligvis mistet tilliden til netværket og det identitet, og har derfor valgt at holde lav profil med at tilkendegive sig som medlem i møder uden for netværket.

Den ovenstående modstand, der ligger i interaktionen mellem medlemmerne - eller mangel på samme, slører de potentialer, der ligger i netværket som praksisfællesskab, hvor viden og kompetencer kan skabe mulighed for at styrke samarbejdet på tværs af medlemsvirksomheder, og videndeling kan fungere som en del af den fælles virksomhed. Jesper Danielsen fremhæver netop graden af medlemmernes forpligtelse og engagement som styrken og svagheden ved netværket.

Vi har jo et hav af netværk, der er kæmpestore netværk rundt omkring i verden, og der er små, bitte netværk, og jeg mener, det er det mest effektive værktøj, vi har, fordi at det forpligter ikke mere end hver enkelt vil, det er så også svagheden ved netværket.

(Jesper Danielsen, Bilag 25, l. 456-458)

Som repræsentant for en større organisation har Jesper Danielsen en længerevarende erfaring med at arbejde i og med netværk, og hans udsagn vidner om, at han både har økonomisk rum og tid til at være en større eller mindre del af disse. Citatet danner ramme om netværkets paradoksale kompleksitet, der bevæger sig mellem eksempelvis deltagelse og ikke deltagelse. Det kan i det videre arbejde være interessant at analysere medlemmerne netop ud fra deltagelse for at få indblik i netværket som dynamisk platform, der består af varierende former for medlemskab. I de følgende afsnit vil jeg søge indsigt i de forskellige former for engagement, der kendetegner netværkets medlemmer, og søge at relatere disse til netværket som helhed, samt hvilken påvirkning medlemsformerne medfører.

#### **4.2.2. MEDLEMSFORMER**

Interviews og observationer peger på, at der er forskellige grader af medlemskab, og at disse spiller en stor rolle i den fysiske masse, der er til stede, når netværket mødes. I det følgende vil jeg skitsere et bud på medlemsformerne i Arctic Business Network med afsæt i Etienne Wengers arbejde med medlemsformer i praksisfællesskaber. Her beskrives det kompetente medlem som det fuldt engagerede medlem, der har forståelse og ansvarlighed over for fællesskabets virksomhed, deltager aktivt i dets praksishistorie og engagerer sig i de øvrige medlemmerne af praksisfællesskabet (Wenger 2004, 160-161).

Medlemskaberne i et netværk vil i forskellig grad afvige fra det kompetente og fuldt engagerede medlem, og det er her relevant at kigge på de forskellige medlemsformer med afsæt i det engagement, de lægger i netværket – fra perifert medlem til fuldt engageret medlem<sup>75</sup>. Idet netværket i sig selv er perifert og ikke kontinuerligt opretholdt af den samme mængde medlemmer, skal den processuelle udvikling mellem formerne ikke ses som envejs, men relationelt afhængig af det netværk, som skabes til eksempelvis netværksmøderne. Her vil det ikke nødvendigvis være nyankomne, der er de perifere medlemmer, det er nærmere et spørgsmål om, hvor stærke forbindelser den enkelte har i netværket på det givne møde, samt dennes oplevelse af interesse og motivation for at tage del i netværkets arbejde, der er afgørende for engagementet. Dermed kan et medlem opleve at være fuldt engageret til et netværksmøde og mindre engageret til et næste. Dette vil ikke kun afhænge af dets interesse i det enkelte møde, men også afhænge af det før beskrevne multiple medlemskab og de andre praksisfællesskaber, dets identitet og engagement er præget af.

Begrebet *form* er med vilje brugt for at indikere, at der ikke er tale om statiske typer, men nærmere former, der kan ændres over tid, og som overlapper hinanden. Det vil være muligt at placere medlemmer i delene ud fra den indsamlede data, men en sådan skitsering vil ikke yde nogen form for respekt for netværket som dynamisk og forandrende fællesskab, idet medlemmer over tid vil blive udskiftet, og netværkets fokusområder ændrer sig, så nye medlemmer motiveres til at engagere sig. Det vil således ikke give mening at tydeliggøre, hvilke medlemmer der ligger inden for hvilken medlemsform. Formerne skal ses som en måde at skitsere medlemmerne ud fra det engagement, de lægger i netværket, som kan anvendes til at skabe et øjebliksbillede af den kapacitet, der er i netværket. Individet anses som essentiel i konstruktionen af netværket, og dermed er individets engagement også med til at farve den form og den identitet, netværket har. I arbejdet med netværket som helhed kan det være hjælpsomt at se de forskellige former som interaktionens byggesten, og således kan medlemmernes grad af aktivitet i netværket påvirkes gennem fokuseret arbejde med eksempelvis arbejdsgrupper, der kan vække interesse og engagement hos de mindst engagerede medlemmer.

---

<sup>75</sup> Disse begreber er hentet fra Lave og Wengers forskning i situeret læring, hvor de skitserer social læring i fællesskaber som processen fra legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse (Lave og Wenger 2003). Teorien er udviklet til eksempelvis at beskrive nyansattes vej ind i en organisation eller et fællesskab.

#### 4.2.2.1 Medlemskab som visitkort

I periferien placerer sig de medlemmer, som udelukkende anvender netværket som visitkort og adgang til fællesskaber uden for netværket. Denne form kan relateres til medlemmets selvidentitet, placeret ved individet og relateret til fællesskaber udenfor Arctic Business Network – medlemmet fortæller en historie om, at det er med i netværket, og på baggrund af dette opnår det resultater eller skaber relationer, som det ellers ikke ville have skabt. Denne del kan ses som en del af ethvert medlemskab, men man kan hævde, at medlemmer, der udelukkende placerer sig her, ikke ønsker at være aktivt involveret i netværkets arbejde og måske heller ikke møder op på møder, men blot orienterer sig om netværkets arbejde.

Et medlem, som kan anses som værende repræsentativ for denne kategori, er Christian Andreasen, der udtaler:

Nu spiller jeg meget meget sjældent på den korte bane. Det gør jeg ekstremt sjældent. Og mange af mine initiativer de er ved Gud langsigtede. Så altså ud fra et forretningsøkonomisk perspektiv, så kan man sige, at på et eller andet tidspunkt, så kommer der nogle fornuftige danske virksomheder, som gerne vil finde en fornuftig samarbejdspart. (...) Så kan man sige, fint jamen der er muligvis en reklameværdi i, at [vi] så står der.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 511-516)

Her forklarer Christian Andreasen muligheden for at engagementet kan blive mere aktivt, hvis det findes væsentligt, men medlemsskabet i netværket anses for nu som en investering i fremtidens potentialer, der ikke nødvendigvis giver mening i nuet. Ole Villumsen forklarer, at medlemsskabet ikke nødvendigvis gav mening fra hans perspektiv, men at det var hans direktør, der havde intention om at indgå i netværket som fuldt engageret medlem.

Lige præcis hvad formålet var med at melde sig ind, det var måske sådan lidt uklart. Min direktør ville også gerne have, jeg gik ind og tog en eller anden bestyrelsespost osv., ja det synes jeg nu ikke lige var det, jeg skulle.

(Ole Villumsen, Bilag 23, l. 75-77)

I praksis kan et mismatch mellem virksomhedens motivation for at indgå i netværket og individet som virksomhedsidentitetsbærer, der er motiveret af egen reference (jf. figur 26), få indflydelse på, at medlemmet vælger et passivt medlemskab. Individets evne til at skabe mening i de fællesskaber, det er en del af,

fremhæves af Wenger som afgørende for engagementet, selvom deltagelsen er bestemt af virksomheden. Hvis ikke individet, der bærer det personlige medlemskab, kan relatere eller finde tid til netværket, kan det resultere i et inaktivt medlemskab.

I virksomheders travle hverdag kan det derudover være svært at finde tid til Arctic Business Network, hvis ikke dets arbejde og fokus ligger inden for dennes primære interesse. Det kan således være svært at afsætte tid til networking og sparring, hvor den værdimæssige målsætning ligger langt ude i horisonten, eller hvor det er uklart, hvad man får igen.

Altså nu har jeg meget travlt. Så jeg deltager meget, meget sjældent i noget som helst socialt eller sådan noget der. Jeg deltager i nogle arrangementer i min egenskab i de tillidsposter, jeg har (...), så der bruger jeg al den ledige stund, der ikke er.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 192-196)

Til netværksmøder er denne gruppe ikke ret tit repræsenteret, og de henter ofte information om netværket på hjemmesiden eller gennem nyhedsmails. Dette medfører, at disse medlemmer ikke deler deres viden omkring netværkets fokus, og heller ikke er med til at sætte dagsordener for netværkets arbejde. De bidrager således til netværkets tavse viden, som udelukkende indfrier de formelle krav til medlemmerne, som netværkets ledelse opstiller i form af betaling af kontingent og eventuel deltagelse i den årlige generalforsamling. De repræsenterer en uudnyttet viden i netværket, der ikke ekspliciteres gennem interaktion, og hvis potentialer forbliver uudnyttet, hvis ikke medlemmet lader sig engagere dybere i netværket<sup>76</sup>.

*Opsummeret kendetegnes medlemmer af denne form således:*

- Passive medlemmer.
- Bruger netværket som gate opener eller visitkort i andre kontekster.
- Orienterer sig delvist om netværkets virke uden at påvirke det.
- Bidrager til massen i netværket, men må anses som en form for netværkets uudnyttede viden og potentialer for samarbejde.

---

<sup>76</sup> Vidensbegrebet vil blive uddybet og anvendt i kapitel 5. Her ses viden blot som manifesteret bærende for virksomhedernes kompetencer og kan bringes i spil i interaktionen mellem medlemmerne.

#### 4.2.2.2 Medlemskab som delvist engageret

Medlemmer, der tilhører denne medlemsform, har fokus på at målrette deres engagement. Netværkets formål relaterer måske kun til dele af medlemsvirksomhedens arbejdsområde, og derfor vil engagement i høj grad være styret af sætningen ”what’s in it for me?”. Disse medlemmer deltager eksempelvis ofte på de kvartalsmæssige møder for at få indblik i, hvad der foregår i netværket, og hvad der rører sig hos de andre medlemmer. Deltagelsen er isoleret til det, der giver mening for medlemmet, og der tages ikke chancer med deltagelse i aktiviteter, der ikke giver mening for medlemmet eller den virksomhed, det repræsenterer. Hans Christensen beskriver oplevelsen af denne medlemsform således:

Den enkelte virksomhed siger ”what’s in it for me”, og er der noget der [vækker interesse (red.)], jamen så fortsætter man, indtil der ikke er det. Det ved vi jo alle sammen, det er jo de mekanismer, der driver de ting her.

(Hans Christensen, Bilag 13, l. 384-386)

Her understreges Hans Christensens snævre fokus på egne interesser som forudsætning for at indgå i netværket, og det bringer et andet relevant aspekt i spil, nemlig at denne form for medlemmer arbejder målrettet i udvælgelsen af netværk, og hvis det oplever, at ønsker og forventninger ikke bliver indfriet, vælger det ganske enkelt netværket fra. Dette understreges ligeledes i det indledende citat fra kapitel 3:

Før du kommer alt for godt i gang med dit projekt, må jeg slå fast, at vi jo ikke har dannet dette netværk udelukkende på grund af stor interesse for det grønlandske og af velgørenhed. Vi gør jo ikke dette for vores blå øjnes skyld, og vi forventer i høj grad, at der kommer økonomisk profit ud af netværket. Det er jo ikke for sjov.

(Samtale under netværksmøde, december 2011, Bilag 4, 6)

Denne medlemsform kræver resultater på den korte bane, og har ikke tid og tålmodighed til at vente for længe på at få noget igen for det engagement, der lægges i netværksarbejdet. Et medlem, der måske er ved at tage konsekvensen af dette er Aaju Kristiansen, da han gentagende gange har oplevet netværket som ikke-meningsfuldt.

Der er ikke sket mere kan man sige, vi er med i det, men vi er ikke specielt aktive. Jo, vi er med på de møder, som der er. Men jeg synes ikke rigtig, at der sker så mange ting.

(Aaju Kristiansen, Bilag 16, l. 63-65)

Denne form for medlemmer kan risikere at gå glip af relevant viden, der ligger i grænsefladen af dets interessefelt, da det måske ikke vil kunne gennemskue konsekvensen af sit valg om ikke at deltage i arrangementer eller arbejdsgrupper. Relateres dette til dialektikken mellem netværkets ressourcer og individets forventninger, som før skitseret, kan denne gruppe ende med at melde sig ud af forkerte grunde, da det ikke nødvendigvis har interesse i og tid til at udforske netværkets ressourcer. Disse medlemmer tager ofte stilling til den dagsorden, de fuldt engagerede medlemmer sætter, relaterer den til egne behov og dagsordener og vælger herudfra, om engagement er relevant. De søger ofte ikke at påvirke arbejdsgange, da det ville kræve engagement over en længere periode, og værdien deraf ikke nødvendigvis ville smitte af på medlemsvirksomheden med det samme.

*Opsummeret kendetegnes medlemmer af denne form således:*

- Fokuseret aktivitet og engagement.
- Skaber kontakter ud fra et givent behov.
- Tilegne sig viden inden for interesseområde.
- Værdiskabelse på den korte bane som motivationsfaktor.

#### **4.2.2.3 Medlemskab som fuldt engageret**

Denne medlemsform refererer til kernen af netværket, som sætter dagorden for netværkets form, og som er toneangivende for, hvilke initiativer der igangsættes i netværksregi. Denne gruppe er i Arctic Business Network lille, og funderet i blandt andet bestyrelsen, styregruppen og som tovholder i arbejdsgrupperne. Relateres gruppen til praksisfællesskabsteorien, er disse individer bærere af netværkets fælles virksomhed og fælles repertoire, hvilket i Arctic Business Network afspejles i, at næsten alle medlemmerne har været med fra netværkets opstart, og dermed er denne gruppe karakteriseret af stærke forbindelser, der rækker ud over netværksfællesskabet og ind i andre fællesskaber. De har alle en længerevarende erfaring med netværket og har været toneangivende i større eller mindre grad gennem længere tid. De ser det som en investering at være i netværket som interessefællesskab og som net af tillidsbaserede forbindelser og potentielle relationer til nye samarbejdspartnere med samme interesse, og for mange af dem er

det derudover også en interesse i netværkets uudnyttede muligheder, der driver engagementet (Bilag 4, 43).

Gruppen af fuldt engagerede medlemmer kan i kraft af de stærke forbindelser være svær at komme ind i for ny ankomne medlemmer eller medlemmer, der har fået interesse i at engagere sig yderligere i netværket, hvis ikke de fuldt engagerede medlemmer har interesse i at lukke udefrakommende ind. Bent Finsen beskriver intentionen om at blive fuldt medlem således:

Jamen, på det tidspunkt havde vi vel en idé om at være med til at styre processen, være medbestemmende og have indflydelse på, hvordan de aalborgensiske virksomheder skulle eller kunne agere i Grønland. (...) At være en aktiv part i det her netværk. For hvis ikke du deltager, så har du ikke mulighed for at få indflydelse, det var sådan set det, der var udgangspunktet i hvert fald.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 122-126)

Bent Finsen havde med sin indmeldelse et klart billede af, hvad han ville bruge sit medlemskab til – at give forankringen i Aalborg et grønlandsk modspil ud fra en overbevisning, om at det at være medlem i et netværk kræver en form for aktivitet. Spørgsmålet er her, om de fuldt engagerede medlemmer har været parate til at lade et nyt medlem komme ind i netværkets kerne, hvilket organiseringen i Arctic Business Network kan vidne om, kan være svært (jf. 3.2.3 *Organisering*). Organiseringen som forening med valgt bestyrelse kræver som minimum, at man som nyt medlem kender en række medlemmer, der vil stemme på en, hvis man vil ind i netværkets kerne. Der kan således være lang vej til ”toppen” af netværket, hvilket kan forhindre nye initiativer i at blomstre og kendetegne netværket.

De fuldt engagerede medlemmer sidder med en definitionsmagt over netværket, og kan ved at tage ejerskab i eksempelvis ledelsen af netværket påvirke den retning, der arbejdes i, og den identitet netværket har som samlet fællesskab.

*Opsummeret kendetegnes medlemmer af denne form således:*

- Aktiv engagement i netværket som helhed.
- Deltagelse i styring af netværket.
- Investerer tid og energi i netværket.
- Har ressourcer til at deltage i længerevarende processer, og tillid til at disse giver afkast.



### 4.3. POTENTIALE OG VÆRDI

*Udfordring 2:* Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.

Skitseringen af medlemsformerne kan bidrage til funderet refleksion over netværkets kapacitet, der kan supplere analysen af netværket i kapitel 3 med et processuelt perspektiv, som fremhæver identitetsdannelse og engagement som baseret på individets evne til at skabe mening i de praksisfællesskaber, det er en del af. Dette kan anvendes, når netværkets struktur skal forandres og frugtbare rammer for interaktion i netværket udarbejdes, og kan bidrage til en funderet refleksion og dialog over, hvorfor netværkets medlemmer kan være svære at engagere. Gennem bevidsthed om, at disse former eksisterer, kan man i styringen af netværket åbne for processer, der eksempelvis kan bidrage til mobilitet mellem grader af engagement, og derved kan der arbejdes med eksempelvis uligevægt og uhensigtsmæssig skæv magtfordeling. Dette kræver synlighed og mod til at italesætte de forbindelser, der opleves i netværket, så netværkets dynamiske form kan afspejle medlemmers impulser – uanset dagsorden, og udvikle sin heterogene identitet. Således må ledelsen af netværket forsøge at forholde sig reflektivt til netværkets punkter og forbindelser for at kunne forandre sig med disse<sup>77</sup>. Dette leder hen til et bud på et bagvedliggende potentiale bag ovenstående udfordring, der kan formuleres som følger:

*Potentiale:* En dybere indsigt i og forståelse af medlemmernes forskellighed og forskellige motivation for at engagere sig i netværket kan bidrage til mere viden om, hvad der kendetegner netværket som komplekst fællesskab.

Medlemsformernes afsæt i situeret læring og processen fra legitim perifer deltagelse til fuld deltagelse fremhæver handling som processkabende, da medlemmerne gennem handling kan bevæge sig mellem formerne. Det er dog ikke givet, at processen kan isoleres til at gå fra legitim perifer deltager til fuld deltagelse, da bevægelsen alt efter medlemmets interesse i at indgå i netværket antages at forandre sig over tid, og det fulde engagement kan således ændre sig til at blive perifert for en periode. Netop dette aspekt understreger formernes dynamiske karakter, og de skal ikke ses som statiske enheder, men vil ligesom netværket være i konstant forandring.

---

<sup>77</sup> Hvor dette kapitel tager udgangspunkt i netværkets punkter, bidrager kapitel 5 med indblik i netværkets forbindelser og værdi.

Handlingsperspektivet fremhæves flere gange som afgørende for netværkets identitet og evne til at italesætte og arbejde med værdi. Dette kendetegner afhandlingens tredje udfordring:

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

Følgende kapitel vil tage udgangspunkt i interaktionen og forbindelserne mellem medlemmer med afsæt i nærværende arbejde med medlemmernes forudsætning for at indgå i netværket. Her vil afhandlingens afsæt i læring og videndeling som perspektiv på erhvervsnetværkets værdi blive inddraget<sup>78</sup>.

---

<sup>78</sup> Interventionen, der tog udgangspunkt i ovenstående potentiale bliver beskrevet sidst i kapitel 5, idet kapitel 4 og 5 ikke var mulige at adskille, men i deres sammenhæng gav mulighed for en styret dialog om netværkets identitet og skabelsen af denne (se afsnit 5.3.1).

## KAPITEL 5. VÆRDI: VIDENDELING

*Følg de mennesker, der søger sandheden, flygt fra dem, der har fundet den.*

- Václav Havel

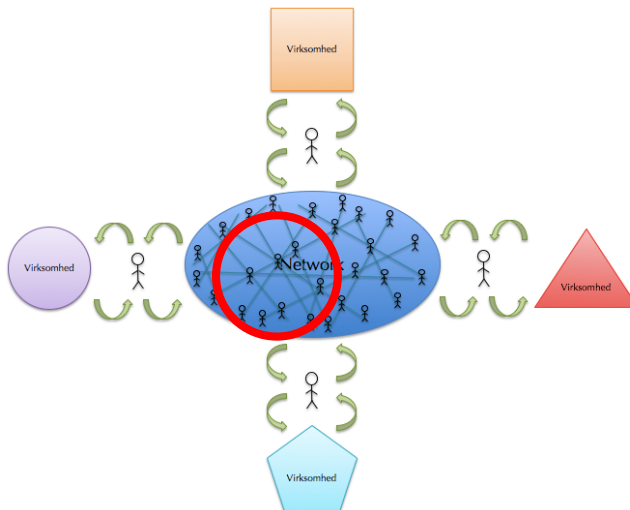
Efter belysningen af medlemmernes engagement og tilhørsforhold til netværket, vil blikket i dette kapitel blive rettet mod interaktionen mellem medlemmerne som en kontinuert række af handlinger og processer, der kæder individerne sammen (Giddens 1984/2014, kap. 1). Handlinger kan i denne sammenhæng både være tilsigtede og utilsigtede, hvilket medfører, at individet ikke altid er bevidst om konsekvenserne af den enkelte handling, men blot må have tillid til, at den giver mening i den konkrete kontekst. I dette kapitel tilføjes der forbindelser mellem medlemmerne, der var udgangspunktet for forrige kapitel. Her fremhæves interaktionen *mellem* medlemmerne på baggrund af det engagement de lægger i netværket. Disse forbindelser ses yderligere som rummende bud på netværkets værdi, og en belysning af disse kan derfor bidrage til at blive klogere på, hvilke værdimæssige potentialer, der kan ligge i netværket.

Inddrages Birte Nielsens citat fra indledningen af foregående kapitel, fremhæver hun her to mulige gevinster ved at være i netværket – nye kunder og adgang til supplerende viden og kompetence, der kan bidrage til, at medlemmet finder netværket menings- og værdifuldt på den korte bane (se citat kapitel 4 *Business*).

Udvides perspektivet på værdien af erhvervsnetværk, kunne det være at tilføje en ekstra dimension, der relaterer sig til formålet med netværket, nemlig at videndeling og interaktion mellem medlemmerne kan bidrage til skabelsen af ny viden og nye projekter. Dette tager afsæt i en mere processuel tilgang til værdi for den enkelte og for netværket som helhed og baserer sig på argumentet om, at viden kan blive mere værdifuld, når den deles på tværs af individer eller organisationer, og derved emergere og udvikle sig til nye former (Scharmer 2001).

Formålet med følgende kapitel er at rette fokus på de handlinger og forbindelser, der er indlejret i netværket som interaktion mellem medlemmerne, og som et processuelt lag, der søges indsat som en del af netværkets værdi. Her inddrages figur 3 igen til at skabe overblik over forståelsen af erhvervsnetværk som bestående af flere delelementer, og her rettes fokus på de streger eller handlinger, der udspringer fra og kendetegner medlemmernes interaktion, og som kan bidrage til identitetsdannelse hos det enkelte medlem såvel som skabende netværkets struktur og form. Med Giddens i hånden inddrages handlinger som en endeløs række af

processer, der konstruerer individet såvel som fællesskabet (Giddens 1984/2014, Kap 1).



Figur 28: Kapitlets fokus (SBB 2014)

Medlemmernes handlinger i netværket kan anses som konstruerende dele af dets værdi, hvilket giver anledning til at søge svar på, hvad der kendetegner denne værdi. Her relateres til afhandlingens udgangspunkt i læring og videndeling som et bud på fokuserede handlinger og forbindelser i netværket som socialt fællesskab. Dette leder hen til udfordringen, der er gennemgående for nærværende kapitel<sup>79</sup>.

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

Som skitseret i de ovenstående kapitler oplever mange medlemmer af Arctic Business Network en usikkerhed på, hvad netværket kan bidrage med, som kan supplere udfordringerne med at engagere medlemmerne fra kapitel 4. I dette kapitel vil det forrige kapitels arbejde med medlemmernes engagement danne grundlag for det videre arbejde med netværkets værdi med læring og videndeling som muligt svar på dette.

<sup>79</sup> Udfordringen er første gang præsenteret i afsnit 1.1.1 *Problemformulering*, og derefter bearbejdet i afsnit 2.2 *Aktionsforskningens faser*.

Der tages afsæt i den del af feltet omkring videndeling, der relaterer sig til videndeling i organisatorisk kontekst med afsæt i Nonaka og Takeuchis begreber om tavs og eksplicit viden for at belyse de vidensformer, der eksisterer i et erhvervsnetværk. Dernæst er det relevant at bringe videndeling som proces i spil. Her inddrages Etienne Wenger og Claus Otto Scharmers arbejde med emergerende viden og videnskabelse. Slutteligt inddrages et perspektiv på netværket som er konstrueret af forbindelser og interaktion omkring viden for at søge mulige organiseringsmåder, hvorpå videndeling kan bidrage til netværkets dynamiske og foranderlige struktur. Dette kapitel har således til formål at udfolde det teoretiske fundament omkring begreberne *viden*, *videndeling* og *læring* og relatere dem til netværk som udfoldelsesrum. At anskue videndeling som en proces giver grund til at forholde sig til læringsbegrebet, der i denne sammenhæng giver mening at se som kollektivt og situeret, idet netværksstrukturen udelukkende eksisterer i relationen mellem dets medlemmer. Derudover ligger der et behov for at udfordre vidensbegrebet og belyse, hvad viden er, og i hvilke former det optræder i et netværk. Hvis videndeling er en del af processen i et netværk, er det relevant at vide, hvad det er, der kan deles.

## 5.1. DEL 1: VÆRDI – BEGREBSAFKLARING OG TEORETISK AFSÆT

Begrebet *videndeling*, som er essentielt og gennemgående for dette kapitel, består af 2 dele – viden og deling. *Viden* forstås i denne kontekst som bredt defineret, og kan være information, fakta, eksplicit, tavs, refleksion, erfaringsbaseret m.m. Ved at koble viden til endelsen *deling* inddrages en social forankret forståelse af viden som noget, der kan deles mellem individer, og som gennem delingsprocesser kan få nye former (Nonaka og Takeuchi 1995, 70). Hermed tillægges viden et processuelt og foranderligt perspektiv, der kan gøre det komplekst at arbejde med, når det sættes i kontekst med værdi.

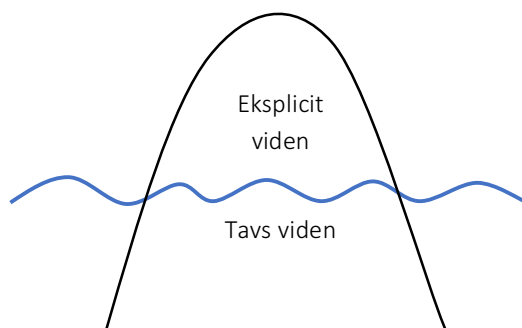
Når et komplekst begreb som viden søges indsat som værdi for et komplekst fællesskab, som netværk må siges at være, kræver det, at begrebet defineres og gøres så håndgribeligt som muligt. I de følgende afsnit vil videndeling blive belyst og relateret til erhvervsnetværkets værdi, og måder at organisere og rammesætte videndeling vil blive beskrevet. Målet med at gøre vidensbegrebet mere håndterligt er ikke et forsøg på at simplificere og negligere begrebets kompleksitet, men nærmere at bidrage til et udgangspunkt og et sprog, hvorudfra viden og videndeling kan italesættes.

### 5.1.1. VIDENSFORMER I NETVÆRK

Viden er et begreb, der gennem årene er blevet et ord, som ikke blot relaterer sig til intelligens og uddannelse, men også til virksomheder, hvor tendensen er, at man i højere grad definerer økonomi ud fra viden som mål og produkt (OECD, 1996; Kreis-Hoyer & Gruenberg-Bochard, 2006). Derudover er der stadig et voksende fokus på, at man gennem andres viden kan opnå resultater, som ligger ud over den enkeltes formåen – det være hos virksomheder som hos enkeltpersoner. I arbejdet med viden som en aktiv del af et erhvervsnetværk (videndeling) er det først relevant at afklare, hvad viden i denne kontekst kan være, og dermed hvilke vidensformer, der refereres til, når vidensbegrebet bliver brugt i processuel sammenhæng.

Det mangfoldige vidensbegreb kan findes i mange kontekster – om der er tale om evidensbaseret og faktuel viden eller om viden, der forankres på følelser og processer, og giver et billede af, hvor mange afarter der findes indenfor vidensbegrebet (Christensen 2010, kap 5, Christensen 2004, kap 5). I netværkssammenhæng er det interessant at kigge på så at sige hele paletten, da det giver et billede af, hvad det er for et felt af viden, der er repræsenteret, og som der kan interageres ud fra. Med foregående kapitels fokus på individet in mente relateres vidensbegrebet til individet som bærer af viden, og hermed vil den viden, der er at finde i et netværk, ligeledes være afhængig af de medlemmer, der deltager deri, og som fortolker og formidler specifik viden fra konteksten omkring netværket. Udgangspunktet for at forstå viden i netværk udspringer fra Giddens refleksive processer og italesættelsen som en aktiv del af identitetsdannelse (Giddens 1984/2014, kap 2). Deltagelse i netværk adskiller sig fra individets deltagelse i virksomheden, og da netværket ikke som sådan har en dagligdag præget af kontinuert forhandlet virksomhed og interaktion, præges den konkrete viden i et netværk af medlemmernes formidling og fortolkning af deres handlinger.

Vidensbegrebet fortolkes i denne kontekst ikke som en ting, men som en proces bestående af eksplicit og tavs viden (Nonaka og Takeuchi 1995, 61). Nonaka & Takeuchi sammenkæder viden og forandringsperspektivet og peger på, at viden ikke fungerer som en statisk størrelse, men at den forandres eller omdannes over tid og dermed også præges af de fortolkninger, der gøres deraf (ibid). En velkendt måde at afbilde vidensbegrebet på er at placere eksplicite viden som toppen af isbjerget og den tavse viden som bunden af isbjerget.



Figur 29: Relationen mellem eksPLICIT og tavs viden (baseret på M. Polanyi's fremlæggelse 1966)

EksPLICIT viden dækker over viden, der kan findes i fysisk form, og som dermed har en informationslignende karakter, der rummer data, der er kodificeret, lagret og ikke mindst tilgængeligt for organisationen eller interesserede individer. Den eksplícitte viden rummer al viden, der kan gengives med ord og virkeliggøres ved at nedskrive det i virtuel eller fysisk form (Nonaka og Takeuchi 1995, 60)<sup>80</sup>. Det er således et spørgsmål om at vide, *hvad* der foreligger af viden om en specifik kontekst. Den tavs viden er derimod knyttet til handlinger og det, der kan være svært at sætte ord på. Hvor eksPLICIT viden er forsøg på at mangfoldiggøre og generalisere, er den tavs viden personrelateret og dermed sammenhængende med intuition, værdier, kulturel adfærd etc. (Nonaka og Takeuchi 1995, 59). Derudover rummer denne form for viden kognitive og motoriske evner, som kendetegner det enkelte individ. Den tavs viden rummer en viden om *hvordan* (vaner, intuition og kompetence mm.) og *hvorfor* (værdier, følelser, kulturel adfærd mm.), der handles i konkrete situationer, og er således tæt forbundet med ageren i praksis.

Selvom dette videnssyn er udviklet med henblik på organisationers interne brug af viden, giver det mening at relatere de to former til erhvervsnetværk som Arctic Business Network. EksPLICIT viden repræsenteres i netværkssammenhæng, når viden gøres tilgængelig for medlemmer og omverdenen og eksplíciteres i fysisk form. Dette kan være i form af undersøgelser, der udspringer fra netværkets fokus, eller som dokumenter, der indfanger netværkets identitet og form. Denne vidensform kan ligeledes ses som et aktiv, når et netværk skal måle sin værdi gennem konkret

<sup>80</sup> Nonaka & Takeuchi bygger videre på distinktionen mellem eksPLICIT og tavs viden, som trækker referencer til blandt andre Michael Polanyi (Polanyi 1966). Deres udgivelse *The Knowledge Creating Company* må siges at være en af de mest brugte referencer i nyere tid, når viden og videndeling berøres.

vidensformidling. Eksplicit viden kan således have både en intern og en ekstern form, som jeg vil vende tilbage til i beskrivelsen af videndeling. Den tavse viden ses i netværkssammenhæng som værende forankret i handling og interaktion mellem medlemmer, samt i erfaringsbaseret viden om, hvad der fungerer i specifikke kontekster. En del af den tavse viden kan relateres til kulturel adfærd og reference, som i et tværkulturelt netværk må anses som at være en af de bærende præmisser for at kunne kalde netværket tværkulturelt. Dette argumenterer for, at netop denne del af den tavse viden danner ramme for kapitel 6, hvor den kulturelle relation i netværket belyses. Viden indarbejdes som en mulig måde at anskue netværkets værdi, som relaterer sig til medlemmets multiple identitet<sup>81</sup>, der rummes i et mangfoldigt spil af referencerammer og er den individuelle motivation for at indgå i netværket. Individet besidder således viden, der relateres til dets mangfoldige referenceramme af henholdsvis eksplicit og tavs viden. Dermed kan medlemmet ses som en vigtig repræsentant og fortolker af specifik og unik viden og vidensslutninger.

Nonaka & Takeuchi fremhæver viden som et socialt konstrueret fænomen, der omfatter processen fra tavs til eksplicit viden og fra eksplicit til tavs viden ud fra en forståelse af, at disse 2 dele af viden altid vil være gensidigt afhængige. Koblingen ske gennem menneskelig interaktion, observation eller deltagelse (Nonaka og Takeuchi 1995, 70). Her rettes fokus mod omdrejningspunktet for dette kapitel – handling i netværket, som kendetegnes ved videndeling, og som kan indsættes som et bud på netværkets værdi.

Med vidensbegrebet som trædesten er det nu tid til at kigge nærmere på videndeling, som det der binder individer som videns-repræsentanter sammen og kendetegner interaktionen i netværket.

### 5.1.2. VIDENDELING OG INTERAKTION I NETVÆRK

Som skitseret ovenfor er vidensbegrebet komplekst, hvilket bevirker, at det kan være en udfordring at placere det processuelle arbejde med viden (videndeling) som en del af det mål, der arbejdes frem imod. Forsker i videndeling i organisationer, Peter Holdt Christensen beskriver 2 formål med at dele viden:

1. At skabe ny viden.
2. At udnytte eksisterende viden.

(Christensen 2004, 25-26)

---

<sup>81</sup> Se kapitel 4, afsnit 4.2.1 Identitetsdannelse i netværket



Første punkt forudsætter, at de aktører (grupper som individer), der skal dele viden, besidder forskelligartet viden, der kombineres på nye måder. I denne proces skabes der mulighed for aktørerne at bringe deres viden i spil i en ny kontekst og derved anskue deres egen viden ud fra et andet perspektiv, som kan føre til dannelsen af ny viden (innovation). Dette kan ligeledes ses som individets eller gruppens arbejde med identitet og selvidentitet – den historie og det selv billede, der frembringes gennem kommunikation omkring individets viden, bliver bragt i spil med mulighed for at identiteten forandres (Giddens 1984/2014, Giddens 1991, Wenger 2004).

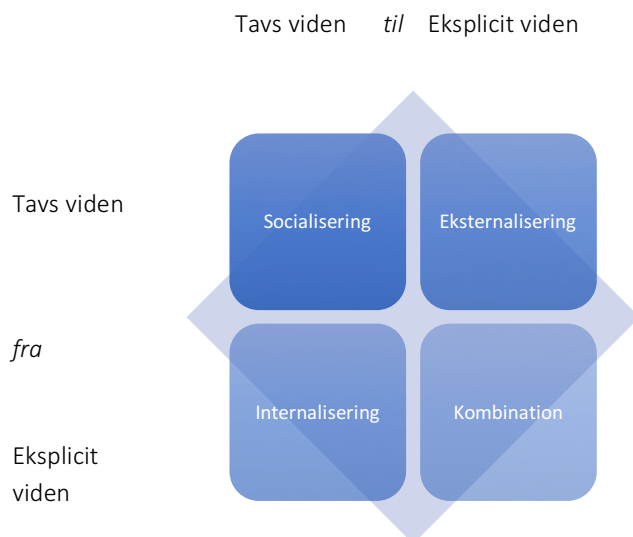
Dernæst tilføjer Christensen et forsøg på at definere viden(s)deling som proces:

Vidensdeling handler om at identificere allerede eksisterende og tilgængelig viden, for derefter at overføre, anvende – og eventuelt lagre – denne viden til at løse konkrete aktiviteter hurtigere, bedre og mere sikkert end de ellers ville være blevet løst.

(Christensen 2004, 26).

Sat i en netværkskontekst er denne tilgang interessant, da videndeling, som citatet beskriver det, rummer processerne *identifikation*, *overførelse* og *anvendelse* af den viden, der allerede eksisterer – eksplicit som tavs. Herved tilføres videndeling et relationelt fokus og sættes i en social kontekst med en afsender og en modtager, der gennem interaktion identificerer og arbejder aktivt med viden (Christensen 2004, 26). Videndelingsprocessen, som går fra *identifikation* til *anvendelse*, kan anskues ud fra flere vinkler, hvis arbejdet med viden som havende tavs og eksplicit karakter inddrages. Identifikationen af viden har således flere niveauer, der er afhængige af, hvilken vidensform der arbejdes med, og hvordan aktørerne interagerer. I et erhvervsnetværk er tid og rum for interaktion fokuseret og begrænset, hvilket medfører, at ikke alle former for videndeling er relevante at inddrage – i netværket er medlemmernes aktivitet lig med netværkets konstruktion, og derfor må videndeling også være at finde i netop aktiviteten, interaktionen og kommunikationen mellem medlemmer – fysisk som virtuelt. Det virtuelle aspekt inddrages her, da der i Arctic Business Network er brug for supplerende mødesteder, der ikke kræver lang transport til et af medlemslandene. Her kan det virtuelle rum bidrage til at distancerne bliver kortere, og medlemmernes kan mødes, uden at de er fysisk tilstede i det samme rum.

Nonaka og Takeuchis model over videndelingsformer inddrages her som overblik og for at afgrænse, hvilke former der er relevant i denne kontekst.



Figur 30: Fire former for videndeling (Nonaka & Takeuchi 1995, 62)

Som første del er overlevering fra tavs til tavs viden (*socialisering*), som eksempelvis kan overleveres gennem observation, efterligning m.m. (von Krogh, Ichijo og Nonaka 2003, 83). Denne form for videndeling anses ikke som værende højaktuel i netværkssammenhæng, da socialisering hævdes at være afhængig af tid til at undersøge, hvad det er for en tavs viden, der skal deles. Dog kan socialisering ses som første bevægelse, der medfører, at individet bliver opmærksom på sin tavse viden og dermed motiveret til at bringe den i spil og således være en del af identifikationsprocessen. I netværkssammenhæng kan denne proces dog være svær at lokalisere og sætte ord på<sup>82</sup>.

*Eksternalisering* rummer processen fra tavs til eksplicit viden og kræver høj grad af interaktion mellem aktørerne, for at tavs og praksisnær viden kan blive til eksplicit og nedskreven viden (Nonaka og Takeuchi 1995, 66). Når den eksplicite, håndgribelige viden kombineres med anden eksplicit viden (*kombination*), er det muligt for individet at få indblik i andres erfaringer og efterfølgende handle på

<sup>82</sup> I afsnittet om læringsrum i netværket vil denne figur blive anvendt som en dynamisk skitsering af videndeling som en læreproces.

baggrund deraf (*internalisering*) (Nonaka og Takeuchi 1995, 67-70). Internaliseringsprocessen kan også ses som individets fortolkning af den eksplicite viden, og dermed overgår den mere objektive viden til tavs og subjektiveret viden.

Nonaka og Takeuchis skitsering af videndeling som kendetegnet ved 4 forskellige processer, kan være et redskab til at forstå og analysere, men ikke udelukkende overførbart til praksis. Dog kan denne måde at anskue videndeling på, som før nævnt, give et sprog til at arbejde med videndeling i praksis, og det er netop derfor, dette felt er fundet relevant at inddrage. Her er det vigtigt at tilføje, at præmissen, for at medlemmet kan tilgå og dele tavs og eksplicit viden, hentes i dets evne til at reflektere og kontekstualisere relevant viden i netværket. Videndelingsprocessen er socialt forankret, men afhænger af medlemmets aktivitet og engagement samt evne til at italesætte viden. Interorganisatoriske netværk adskiller sig fra videndelende organisationer ved at være et fællesskab, hvori viden hovedsageligt er refleksion-over-handling og ikke refleksion-i-handling, der deles. Netværk kan, relateret til Giddens' identitetsbegreb og refleksion som del af selvdannelsesprocessen, ses som et refleksivt fællesskab, der gennem videndeling kan påvirke konteksten (Giddens 1984/2014, Kap 2). Den viden, der kan ses som netværkets værdi, er således et produkt af dette – kombinationen af ekspliciteret viden om handlinger og potentialer relateret til et specifikt udgangspunkt eller tema, og kan bidrage til forandringer i medlemsvirksomhederne samt forandring af den omverdenen, som netværket er en del af. Forandringerne i virksomhederne kan dels ses i kraft af nye samarbejder på tværs af medlemsvirksomhederne, men det kan også være ny inspiration til ledelse eller tiltag, som virksomheden vil være en del af.

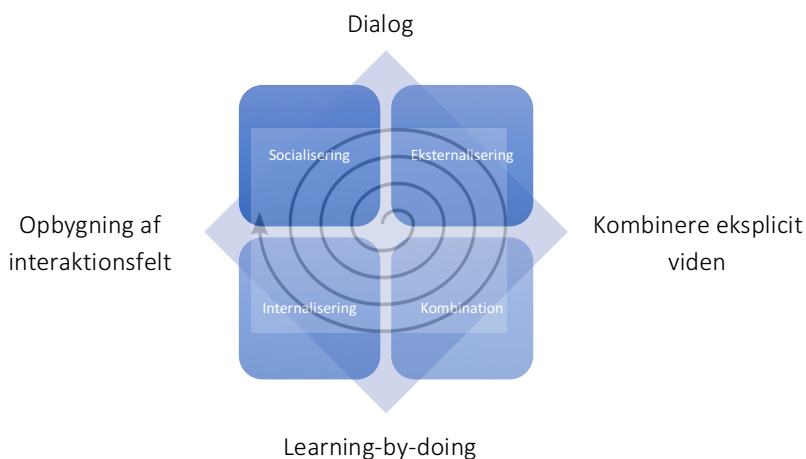
Viden og videndeling anses som processuelle elementer, der indgår i individers meningsforhandling i praksisfællesskabet – evnen til at skabe mening gennem deltagelse og tingsliggørelse (Wenger 2004, 66-68). Formålet med meningsforhandling i et netværk er ikke at skabe konsensus, men nærmere at medlemmer *lærer* af hinandens viden, og derfra, gennem eksplicitering og kobling af den identificerede viden, dels kan overføre tilegnet viden til deres virksomhed og arbejde i denne, og dels kan bidrage til ny viden til eksempelvis netværkets netværk eller faglige og tematiske omverdenen. Sidstnævnte kan være et bud på, hvordan ekspliciteret viden kan fungere som netværkets produkt og værdi.

Eksplicit viden er således den mest håndgribelige videns- og videndelingsform, når netværkets værdi belyses fra dette perspektiv. Det kan dog være en større udfordring at arbejde med tavs viden og emergerende viden som værdi, idet disse former dels kræver mere tid og tillid mellem medlemmerne og dels ikke nødvendigvis lader sig definere som færdige produkter.

### 5.1.2.1 Læring og videndelingsformer

Som skitseret i det ovenstående afsnit, består videndeling blandt andet af identificering af eksisterende viden for at kunne igangsætte processer, hvor viden anvendes og gøres tilgængelig for en række individer (Christensen 2004, 26). Gøres videndeling til genstand for medlemmernes engagement og identitetsdannelse, som belyst i kapitel 4, kan netværk ses som en potentiel platform, hvori videndelingsprocesser kan føre til identitetsdannelse og -forandring. Her inddrages afhandlingens udgangspunkt i læring som drivende processer og dermed læringsformer i netværk. Læring kan være repræsenteret på flere niveauer i netværk, men i denne optik hænger læring sammen med individet og afhænger af individets aktivitet såvel som evne til at reflektere over allerede manifesteret viden og dermed skabe mulighed for at forandre sine handlemåder (double loop læring) og måske endda identitetsændringer (Argyris og Schön 1978, Argyris og Schön 1996, Giddens 1991).

Som beskrevet refererer individet som medlem af et netværk til en mangfoldig referenceramme. Individet er det element, der forbinder de fællesskaber, det er en del af, og fortolker sin viden og erfaring ind i de fællesskaber, det er aktivt i (Wenger 2004, kap 4). Det er op til individet at være mediator for viden og fortolkningen deraf (læring) samt bringe relevant viden i spil i de fællesskaber, det er en del af. I netværkssammenhæng kan nederste venstre hjørne af Nonaka og Takeuchi's videndelingsmodel (figur 29) – internalisering – inddrages som eksempel på dette, hvor individet kontekst- og subjektrelaterer den tilegnede viden. De fire kategorier på figur 29 kan ligeledes ses som dele af en læringsproces, hvor kategorierne indgår som dele af enhver videndeling. Dette kan afbildes således:



Figur 31: Knowledge Spiral (Nonaka og Takeuchi 1995, 71)

Her indarbejdes individets handling i figuren, og vidensarbejdet tilføres således en processuel form, initieret af individets engagement og interaktion med andre individer samt konteksten. Et eksempel på dette kan være, at individet gennem socialisering bliver opmærksom på relevant viden, der gennem eksternalisering kan kombineres med andres viden, som internaliseres, sættes i relation til individets eksisterende viden og forankres i handling. Deling af viden er således kontekstbestemt og fordres af individets deltagelse i netværket, samt evne til at forholde sig refleksivt til det konkrete fællesskab, det er en del af (Wenger 2004, 195). Derudover peger denne proces på individets bevidsthed, kontekstrelevante aspekter af dets identitet og selvidentitet, som italesættes i praksisfællesskabet (Giddens 1991).

Hvor videndeling tillægger vidensbegrebet et processuelt perspektiv på eksempelvis håndteringen og italesættelsen af viden, bidrager læringsbegrebet forståelsen af forankring af viden til handling, identitetsdannelse eller forandring hos det enkelte individ. Anskues netværket som et uformelt læringsrum, hvori medlemmerne interagerer og italesætter viden, kan det være hjælpsomt at belyse, hvilke aspekter videndeling der repræsenteres, og hvornår de opstår. Ud fra ovenstående belysning uddrages følgende videndelingsformer som relevante, når videndeling indsættes som netværkets værdi.

1. Formidling af eksplicit viden fra medlem til fællesskabet
  - Viden formidles til en større forsamling. Lav grad af interaktion, men med mulighed for en styret dialog ud fra det givne emne.
2. Deling af eksplicit viden fra medlem til medlem.
  - Medlemmer udveksler og kombinerer relevant viden gennem dialog. Der tages udgangspunkt i et defineret behov eller udfordring, som der søges besvaret eller løst.
3. Fokuseret kombination af ekstern viden samt italesættelse af relevant tavs viden.
  - Ny viden skabes på baggrund af medlemmernes evne til at reflektere og italesætte egen viden. I denne form defineres relationen mellem medlemmerne på baggrund af forskellig viden, og der samarbejdes om et fælles defineret og forventeligt mål. Afhænger af længerevarende interaktion og tillid mellem medlemmerne (eks. *mesterlære* (Lave og Wenger 2003)).
4. Emergerende videndeling, der rækker ud over kombinationen af tavs og eksplicit viden.
  - På baggrund af interaktion mellem individer indsættes viden i nye kontekster, og der udvikles viden, der rækker ud over den enkeltes formåen. Denne videndelingsform opstår ofte i kaos, og uden en

egentlig målsætning. Afhænger af medlemmernes gensidige engagement, tillid og åbenhed overfor uventede impulser (Wenger 2004, Scharmer 2001).

Den eksplicitte viden og deling af denne anses som anderledes end de 2 følgende dimensioner. Den eksplicitte videndeling videregives uden større social interaktion og kan eksempelvis formidles gennem rapporter, foredrag eller anden envejskommunikation. Derudover er disse videndelingsformer funderet i definerede behov, der gør det muligt for individer, der ikke nødvendigvis kender hinanden, at bidrage med den viden, der efterspørges. De to øvrige dimensioner anses som afhængige af individernes engagement og evne til at italesætte viden, lytte til andres viden og dele udfordringer på baggrund af relationer af tillid. I kapitlets anden del vil de 4 videndelingsdimensioner være adskilt i to hovedafsnit (*eksplicitte vidensformer og videndeling og formelle og uformelle læringsrum*), netop ud fra argumentet om at de første to dimensioner kræver forskellig rammesætning af fællesskabet.

I det efterfølgende vil netværkets indre organisering af videndeling blive belyst i en søgen efter at håndtere videndeling som værdiskabende i et erhvervsnetværk og herved nærme sig den værdimæssige udfordring, der kan opstå, når netværket er et videndelende fællesskab.

### 5.1.3. ARENAER FOR LÆRING OG VIDENDELING

I det følgende vil videndeling blive relateret til organisering og rammesætning i netværket. Der tages afsæt i de potentielle videndelingsformer, som er udledt ovenfor, og som fungerer som byggesten i organiseringen af videndeling i netværket. Netværkets kompleksitet og spænd mellem styring og ikke-styring åbner for en dynamisk tilgang til organisering. Netop spændet mellem det definerede og det mulige er omdrejningspunktet for følgende afsnit, idet netværkets organisering antages som bidragende til dette kapitels udfordring, som tager udgangspunkt i netværkets værdi. Hvis netværkets struktur ikke afspejler begrebets kompleksitet, vil det ikke kunne bidrage med den dynamik og foranderlighed, det består af. Arctic Business Network har valgt at organisere sig som en forening, og dermed har det åbnet for en hierarkisk opbygning (som analysen i kapitel 3 beskriver – figur 19). Denne form kan hævdes at udspringe fra medlemmernes erfaring med organisationsopbygning, men den kan virke hæmmende på interaktionen og dermed udbyttet af netværket. Følgende tager denne udfordring op og søger indsigt i andre former for netværksorganisering, der kan bidrage til at fremhæve videndelingens værdi.

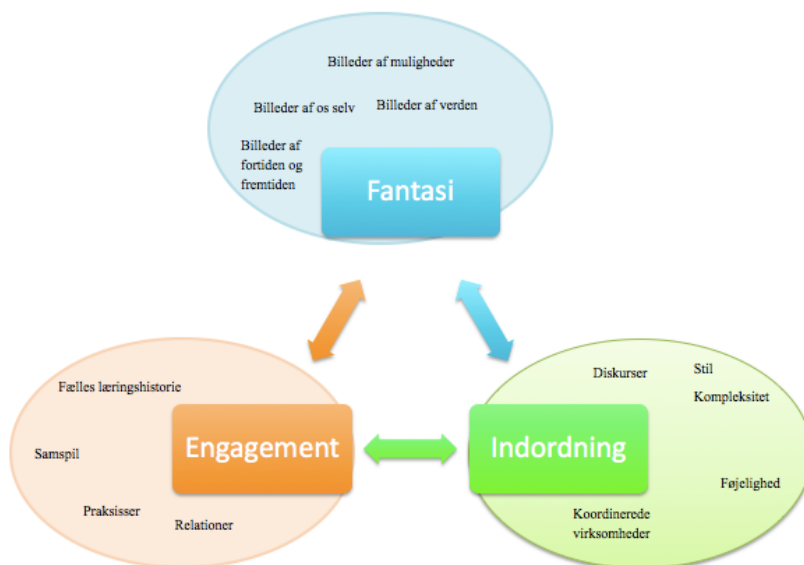
Forsker i vidensledelse Connie Svabo introducerer begreberne *mulighedsrum* og *handlingsrum* som beskrivende for, hvilke rum der kan skabes i netværk, hvor videndeling er værdien. *Mulighedsrum* defineres som de potentielle relationer, der kan skabes gennem interaktion, men som ikke nødvendigvis er synlige eller forventelige. Mulighedsrummet placerer sig mellem mennesker og rummer udforskede muligheder for at lade viden emergere og tage form, men netop det uventede og potentielle er i fokus her (Svabo i: Larsen og Svabo (red.) 2002, 107). Relateret til Nonaka og Takeuchis videndelingsmodel er det her muligt at arbejde fokuseret med *eksternalisering* og *kombination* af viden uden nødvendigvis at have et mål dermed (Nonaka og Takeuchi 1995, 66). *Handlingsrum* afgrænses derimod som intentionelle interaktionsformer, hvor interaktion foregår omkring en defineret opgave (Svabo i: Larsen og Svabo (red.) 2002, 108). I et netværk kan mulighedsrummet relateres til eksempelvis networkingsdelen, pauser eller planlagte øvelser som eksempelvis speeddating. Handlingsrummet er at finde i eksempelvis arbejds- eller projektgrupper med et defineret udgangspunkt og en mere eller mindre defineret målsætning.

Arbejdet med mulighedsrum og handlingsrum tager udgangspunkt i netværk med individet i centrum og interaktionen mellem individer som trådene, der forbinder punkterne<sup>83</sup>. Netop denne distinktion mellem netværk som potentialitet og intentionalitet kan anvendes i arbejdet med at begribe de processer, videndeling kan struktureres i et erhvervsnetværk, som i denne kontekst anses som afhængig af aktivitet og social interaktion.

Individets engagement og tilhørsforhold er således afgørende for interaktionen i muligheds- og handlingsrummet. Tager vi atter Wenger i hånden og relaterer denne distinktion til netværket som praksisfællesskab, kan det være hjælpsomt at inddrage følgende figur, der indrammer forskellige måder at høre til på.

---

<sup>83</sup> Ligesom Wellman m.fl. (Wellman (red.) 1999, Waldstrøm og Stadil 2009, Kamil 2011 m.fl.)



Figur 32: Forskellige måder at høre til på (Wenger 2004, 201)

Wenger introducerer tilhørsforhold i praksisfællesskabet som bestående af en deling mellem *fantasi*, *indordning* og *engagement*. *Engagement* relaterer til aktiv deltagelse i praksisfællesskabets vedvarende meningsforhandlingsprocesser, der understøtter dannelsen af baner samt praksishistorier (Wenger 2004, 200-201). Engagement er indlejret individets aktivitet i fællesskabet og relateres til dannelsen og forandringen af identitet. *Fantasi* refererer til grænseoverskridende aktiviteter, der fører til udvidelse af selvet for på denne måde at skabe nye billeder af verden, og åbner op for kreative og innovative processer, hvor engagement i socialt samspil kan føre til noget nyt og uventet (Wenger 2004, 203-206). Det kan dog være en udfordring at arbejde fokuseret med fantasi, og her inddrager Wenger *indordning* som sidste del af modellen. Denne del forbinder tid og rum og relaterer handlinger til en større virksomhed eller fællesskab. Det kan være rammesætning og koordinering af dele, så de sammen skaber en helhed, og således repræsenterer indordning sidste essentielle element i skitseringen af tilhørsforhold – som det, der kan øge effekten af handlinger (Wenger 2004, 206-209).

Med denne viden inddrages Svabos arbejde med *muligheds-* og *handlingsrum* igen som måder at organisere erhvervsnetværk på. Mulighedsrummet placerer sig som potentialitet og rummer hermed store dele af fantasi, hvilket præger dets ustrukturerede og til tider tilfældige karakter. Indordningen må her nødvendigvis



afspejle denne potentielle og uforudsigelige struktur og give rum for uventet og emergerende viden, der kan komme ud af den ikke-styrede interaktion mellem medlemmerne. Engagementet kan være svært at fastholde i mulighedsrummet, da det kan være svært at vide, hvorhen det skal rettes, og medlemmer vil måske opleve, at det, de giver (engagement og tid, der lægges i mulighedsrummet), ikke er tilsvarende det, de får tilbage. Når mulighedsrummet forandres til at blive et intentionaliseret *handlingsrum*, må indordningen nødvendigvis forandre sig med det og blive mere defineret i form af eksempelvis tilrettelæggelse af handlinger, fastsættelse af målsætninger og fokuseret engagement. Her bliver viden konkretiseret, delt og fundament for definerede samarbejder i netværket, der kan være med til tegne netværkets identitet som helhed.

Der tilføjes her et muligt styringsperspektiv, som kan være interessant at bringe i spil i praksis. Denne forståelse af videndeling og styring af dette vil blive bragt i spil i afsnittet 5.2.2 *Formelle og uformelle vidensrum*.

#### 5.1.4. VIDENDELING SOM VÆRDI OG ORGANISERING

I det ovenstående er videndeling søgt defineret og relateret til erhvervsnetværkets værdi. Videndeling ses som socialt betinget og afhængig af individernes aktivitet samt evne til at være opsøgende efter ny viden, åben overfor uventet viden og tillid til, at dets italesatte viden ikke vil blive misbrugt. Når et processuelt begreb som videndeling indsættes som et erhvervsnetværks værdi, er det relevant at sprogliggøre begrebet og relatere det til den form, netværket åbner op for som perifert fællesskab, hvori medlemmerne har mulighed for at skabe nye forbindelser til eksempelvis møder og arrangementer.

Kapitlets første del har gennem arbejde med vidensbegrebet som fundament for videndeling søgt en skitsering af, hvilken form for videndeling der kan eksistere i et netværk, hvor interaktionen ikke nødvendigvis er kontinuer. Hermed er der udviklet videndelingsniveauer, der tager afsæt i arbejdet med eksplicit og tavs viden som kendetegnende de vidensformer, der repræsenteres i et netværk. Dertil knyttes handling og interaktion som afgørende for, hvornår vidensformerne bringes i spil. Disse går fra overlevering af viden til emergerende og skabende viden, der afhænger af, hvor meget formål og rammesætning påvirker interaktionsprocessen.

Netop skabelsen af ny viden kan være interessant i netværksøjemed, når netværket anses som en fokuseret forstyrrelse i medlemmernes hverdag. Arbejdet med videndeling kræver dog stor bevidsthed om, hvilke processer der kan være fordrende, og dermed kan det være hjælpsomt at inddrage mulighedsrum og handlingsrum som en organiseringsform for netværket. I kapitlets anden del vil

videndelingsformerne først blive relateret til Arctic Business Network, og derefter vil organiseringen af videndeling danne grundlag for en analyse af, hvordan muligheds- og handlingsrum kan anvendes som perspektiv, der kan indfange netværkets dynamiske og foranderlige karakter.

## 5.2. DEL 2: ABN – VIDENDELING I ET PERIFERT FÆLLESSKAB

*"I netværk der skal man jo både give og få. Det er ikke envejs."* (Aaju Kristiansen, Bilag 16, l. 337). Aaju Kristiansen peger her på en af netværkets grundlæggende præmisser. At det er konstrueret på baggrund af medlemmers evne til at investere tid, skabe relationer og dele viden, der kan føre til merværdi inden for en tidshorisont. I de foregående afsnit er viden og videndeling blevet belyst og relateret til netværk, for at give indsigt i hvilke former videndeling kan have i netværk, og hvordan der kan arbejdes med videndeling i et perifert fællesskab.

De næste afsnit har til formål at belyse videndeling gennem eksempler fra Arctic Business Network. Data er blevet gennemarbejdet med blik for beskrivelser af, *hvilke* former for viden der er relevant at dele, *hvornår* viden deles, og *hvordan* viden deles i netværket. Dette åbner dels op for en række perspektiver på succesfuld videndeling og dels for indsigt i situationer, hvor viden kan være svær at dele. Der tages udgangspunkt i de skitserede videndelingsformer<sup>84</sup>:

1. Formidling af eksplicit viden fra medlem til fællesskabet.
2. Deling af eksplicit viden fra medlem til medlem.
3. Fokuseret kombination af ekstern viden samt italesættelse af relevant tavs viden.
4. Emergerende viden, der rækker ud over kombinationen af tavs og eksplicit viden.

Disse former relateres til netværkets funktion som medierende fællesskab bestående af et mangfoldigt udsnit af medlemsvirksomheder. Slutteligt forsøges disse analyseret i forhold til styringen af netværket, og hvilke muligheds- og handlingsrum der fordrer hvilke former for videndeling.

### 5.2.1. VIDENSFORMER OG VIDENDELING I ARCTIC BUSINESS NETWORK

For at få indblik i hvilke former for viden, der er repræsenteret i Arctic Business Network, er det relevant at se på situationer, hvor medlemmerne er fysisk tilstede samtidigt, og hvor netværket samler medlemmer omkring eksplicitering af viden – herunder netværksmøderne, som finder sted 4 gange årligt. Når medlemmerne mødes i Arctic Business Network er det som udgangspunkt for at få tilført en generel og ny viden på området. Her forankret i udviklingen i Arktis med fokus på

---

<sup>84</sup> Fra afsnit 5.1.2.1 Læring og videndelingsformer

erhvervslivet i Grønland og grønlandske og nordjyske virksomheders arbejde dermed. Manu Kofoed fremhæver her, at *”Selvfølgelig kan vi bruge alt viden, der kan relateres til virksomhedsudvikling.”* (Manu Kofoed, Bilag 17, l. 240). Udover at interessen for udviklingen af erhvervslivet i Arktis er styrende for indgåelsen i medlemskab i Arctic Business Network, så er udviklingen af erhvervslivet i Arktis også drivkraften i videndelingen i netværket. Manu Kofoed inddrager her både tavs og eksplicit viden, der indeholder alt fra offentlige rapporter til viden om fagspecifik handling inden for et givent område i erhvervslivet.

Som et fast punkt på netværksmøderne kommer der en oplægsholder, som enten kan være ekstern eller intern. Oplægget kan ses som en måde at videregive eksplicit viden til de medlemmer, der finder det relevant, og med afsæt i dette have en fokuseret dialog mellem medlemmerne. Dette peger på et generelt og eksplicit videnslag, der tilgås på møderne, der relaterer sig til *formidling af eksplicit viden fra medlem til netværket*. Den form for vidensformidling kræver ikke stor interaktion mellem medlemmerne og vil på mange måder forekomme i monologisk form med mulighed for at isoleret dialog. Det vil således ikke være i dette forum, forretningshemmeligheder bliver italesat, eller nye koblinger af viden vil forekomme, men denne form vil nærmere kunne danne grundlag for en del af netværkets fælles repertoire, der gennem yderligere interaktion kan føre til fælles virksomhed.

Her peger Bent Finsen på vigtigheden af, at den viden, der deles på det generelle plan i netværket, tager afsæt i virksomhedernes udviklingspotentialer.

Nej altså, fordi vi er jo dygtige nok til det, vi gør, så hvis vi skulle dele viden, så skulle det være på generelle plan ikke også. Og det kan jo kun være viden om Grønland og hvordan man kan skabe muligheder generelt set.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 678-680)

Derudover har der været succes med at inddrage medlemsvirksomhederne som ekspertviden, der kan inspirere medlemmer til at løse opgaver anderledes eller tænke i andre baner, når virksomheden skal forretningsudvikle. Interaktionen i denne form er minimal, og det vil ikke være alle medlemmer, der vil have lyst til at deltage, hvis emnerne ligger for langt uden for deres virke. Det kan være skrøbeligt, udelukkende at *”sælge”* netværket gennem fagspecifikke indslag, da det vil ekskludere en række medlemmer, som prioriterer netværket ud fra dets direkte relevans med deres kerneydelse (jf. gruppen af medlemmer, der er *delvist engagerede*). Med fagspecifikke oplæg, vil der med andre ord være stor chance for at ramme uden for disse medlemmers interesse. Her kan den mere personlige

interaktion mellem medlemmer føre til deling af eksplicit og mere fagspecifik eller branchespecifik viden ud fra medlemmets specifikke interesse (jf. videndelingsform 2). Her er der mulighed for at lade interaktionen og uddybende dialog styre og rammesætte videndelingen, så medlemmerne får mulighed for at bringe begge specialviden i spil. Denne form for videndeling vil kræve fokuseret interaktion til eksempelvis netværksmøderne og eventuelt opfølgende arbejde, der kan styrke forbindelsen mellem medlemmerne.

En anden form for eksplicit viden er den, der produceres af netværket som helhed og ofte på baggrund af enkelte af netværkets medlemmer (her refereres til de *fuldt engagerede* medlemmer og til tiltag som eksempelvis COWI-rapporten *Analyse og rapport vedrørende erhvervsforhold i Grønland*). Carl Hansen fremhæver variationen af vidensformer, der kan initieres af netværket som helhed, og som kan anvendes af medlemmerne.

Analysen (...) det har de jo også lavet i netværket. (...) Og jo det er helt klart, at publikationer i det hele taget og så det der, som sker nu med studentermedhjælpere og ph.d.-projekter og alt sådan noget, der kan dokumentere tingene og ja og forske i dem. Men også seminarer, som arbejdsgrupperne kan lave for eksempel, som er lidt mindre ambitiøse end samlede konferencer. Men seminarer, hvor man får viden fra andre, som man stiller til rådighed for medlemmerne. Men der er det jo vigtigt, man har ressourcer til at dokumentere tingene.

(Carl Hansen, Bilag 15, l. 589-598)

Carl Hansen tydeliggør, hvordan han dels ser det skrevne ord – analyser og rapporter udarbejdet af medlemmer i netværket, såvel som den mundtlige formidling i form af møder og seminarer, som en måde hvorpå eksplicit viden deles i netværket. Videndelingen er her at se som et input, der kræver interaktion og aktivitet (translation og internalisering) af de enkelte medlemmer, før det kan blive værdifuldt for den enkelte. Den eksplicitte viden, der her bliver bragt i spil, er ligeledes at se som ”ufarlig” viden, der ikke nødvendigvis omhandler mere end glansbilleder og positive historier fra oplægsholderne. Grunden til dette kan findes i medlemmernes forskellighed såvel som interne konkurrence, da flere medlemmer eksempelvis er fra samme branche. Samtidig er der også repræsenteret en variation af brancher i netværket, som medfører, at det kan være en udfordring at finde noget, der ligger inden for alles interesseområde. Der kan ligeledes være en tendens til, at det er den samme gruppe af medlemmer (de *fuldt engagerede* og måske enkelte *delvist engagerede* medlemmer), der vælger at bidrage til møderne, og dermed opnås der ikke indblik i netværkets heterogenitet, men nærmere i de magtfulde og

toneangivende medlemmers viden. Det må her være op til styringen af netværket at sikre, at den eksplícite viden i netværket må ses som multipel og heterogen – afspejlende dets medlemmers interesser og referencerammer, hvis den skal medføre og påvirke engagement og dermed aktivitet fra medlemmerne.

Et produkt af længerevarende samarbejde mellem medlemmerne kunne også være større analyser af konteksten omkring Arctic Business Network. Disse interaktionsformer baserer sig på fortætning og forstærkning af specifikke forbindelser mellem medlemmerne, der kan føre til, at viden kombineres, og ny viden skabes. Når medlemmerne får mulighed for at interagere over en længere periode med eller uden udgangspunkt med et defineret formål, skabes der mulighed for opbyggelse af tillid og åbenhed på tværs af eksempelvis konkurrenceskel og kulturel forskellighed, og dermed bliver det muligt for medlemmerne at opnå dybere kendskab til hinanden (jf. elementerne *fokuseret kombination af eksplícit viden og italesættelse af tavs viden* samt *emergerende og skabende viden*). I praksis kan det således være svært at adskille de skitserede vidensformer, hvilket understøttes af læringsspiralens betydning for forholdene mellem *socialisering*, *eksternalisering*, *kombination* og *internalisering* som processuel (jf. figur 29).

Arctic Business Network rummer potentiale for en bred mængde vidensformer afhængig af grad af styring, interaktion og forbindelser. Følgende kan ses som et udsnit af disse i et forsøg på at italesætte vidensformerne i netværket opstillet efter grad af interaktion.

- Eksplícit og faktuel viden fra udefrakommende oplægsholdere.
- Eksplícit viden fra interne oplægsholdere (medlemmer).
- Undersøgelser initieret af netværket (analyser og publikationer, der gavner netværket som helhed, ofte tilvejebragt gennem interaktion mellem særligt engagerede medlemmer).
- Kombination af eksplícit og tavs viden gennem styret og defineret interaktion mellem specifikke medlemmer.
- Emergerende viden udspringende af nuet og det ”tilfældige” møde mellem medlemmer.

Når viden og videndeling skal definere netværkets værdi, kan det være nærliggende at referere til de første 3 former, da disse ikke kræver længerevarende interaktion mellem medlemmerne. Dette peger blandt andre Ole Villumsen på:

Der jo ikke kommet penge ind i kassen af her i forretningen. Altså det er jo ikke sådan så Arctic Business Networks øvrige medlemmer, har sagt, at nu er det kun [Ole Villumsens virksomhed (red.)], der fremadrettet

skal lave noget for os, vel? Men jeg er dog overbevist om, at det kommer.

(Ole Villumsen, Bilag 23, l.118-120)

Ole Villumsen beskriver her en grundlæggende motivation for medlemsskabet, som er at finde hos et bredt udsnit af medlemmerne, nemlig at engagement og initiativ bliver målt på bundlinjeresultater, og at tilegnelsen af nye kunder inden for netværket er én måde at måle det på, nemlig økonomi. At medlemmer som Ole Villumsen ikke nødvendigvis er interesseret i at lade interaktionen føre samarbejder med sig på den lange bane. Hvis denne position bliver dominerende for netværket, vil der ikke være mulighed for at inddrage det innovative og skabende aspekt af videndelingen, og dermed vil viden i netværket måske ikke forblive interessant og netværket komme til at fungere som en nyhedsplatform mere end et skabende fællesskab.

Efter denne belysning af vidensformer i Arctic Business Network er det relevant at kigge på organiseringen af viden og kombinationen af viden og netværk som afspejlende netværkets organisering. Herefter er det relevant at kigge på de videns- og læringsrum, der findes i Arctic Business Network som supplement til den hierarkiske belysning af netværket i kapitel 3.

### **5.2.2. FORMELLE OG UFORMELLE VIDENS- OG LÆRINGSRUM**

Videndeling i netværk kan have forskellige former, når det forankres i interaktionen mellem medlemmerne – på møderne, mellem møderne på internettet etc. I foregående afsnit blev videndeling behandlet ud fra den kollektiv formidlet viden som én måde at anskue viden i netværk på. Dernæst er det relevant at se på videndeling som processuelt og reflektivt og dermed inddrage Nonaka og Takeuchis videnspiral som en forståelse af, hvordan tavs viden ekspliciteres og gøres til genstand gennem interaktion. Udkommet af interaktion og netværksmøder kan variere, og det er blevet tydeligt efter interviews af medlemmer, at motivationen for at dele viden er ligeså mangfoldig som antallet af medlemmer. I de følgende afsnit vil jeg kigge nærmere på de processuelle og emergerende aspekter af videndeling med afsæt i det allerede belyste arbejde med muligheds- og handlingsrum fra kapitlets første del.

### 5.2.2.1 Handlingsrum i Arctic Business Network

Ser vi nærmere på organiseringen og fokuseringen af videndeling i Arctic Business Network, har man valgt at organisere medlemmer i arbejdsgrupper, hvori specielt interesserede medlemmer kan interagere inden for en given rammesætning med afsæt i fokuspunkter, der er fastsat af netværkets ledelse og øvrige medlemmer. Her styrkes forbindelserne mellem medlemmer gennem fokuseret videndeling, der forankres i udviklingen af projekter og samarbejder, og som kan bidrage til italesættelse og synliggørelse af netværkets identitet og dermed fremstå som en del af den værdi, medlemmerne får ud af netværket.

I analysen af netværkets organisering blev arbejdsgrupperne placeret i bunden af netværket<sup>85</sup>, men i dette afsnit sættes netværkets hierarki i parentes for at lade dets indhold træde frem som afspejlende netværkets konstruktion. Dette i et forsøg på ud fra Giddens' perspektiv at følge medlemmernes impulser, der ses som konstruerende netværket som organisme og som helhed, hvilket kan bidrage til synliggørelse af netværkets værdi hos medlemmerne.

Relateres arbejdsgrupperne til Svabos arbejde med muligheds- og handlingsrum i netværk, kan de ses som definerede *handlingsrum*, hvori medlemmer kan interagere ud fra et givent emne, der er styret af en specifik gruppe medlemmers interesse. I 2012 var disse grupperinger centreret om *Infrastruktur, Råstoffer, miljø og klima, PR og arrangementer, Uddannelse og Turisme og oplevelsesøkonomi* jf. figur 13. Tematikkerne for arbejdsgrupperne relaterer sig dels til interne arbejdsområder for netværket som helhed (*PR og arrangementer*) og dels til udvikling af konteksten, der berører samarbejdet mellem Grønland og Danmark. Et nærmere blik på grupperne giver et billede af, at specielt 3 af grupperne relaterer sig specifikt til den grønlandske kontekst (*Infrastruktur, Råstoffer, miljø og klima* samt *Turisme og oplevelsesøkonomi*). Som nævnt kan arbejdsgrupperne ses som fortættede relationer mellem medlemmerne og være med til at opretholde netværket mellem de store netværksmøder (Wellman (red.) 1999). Der lægges op til, at arbejdsgrupperne mødes minimum en gang mellem netværksmøderne, og at de fremlægger deres arbejde som fast punkt af de 4 årlige netværksmøder. På denne måde sikres kontinuitet i arbejdet, og det synliggøres, hvad arbejdsgrupperne arbejder med, samt om de har brug for specifik sparring fra andre medlemmer. Derudover er det ligeledes muligt for de resterende medlemmer af netværket at vælge arbejdsgrupperne til, hvis emnet ligger inden for deres interesse.

Arbejdsgrupperne kan ses som eksempler på *handlingsrum* i netværket, der arbejder konkret med eksternaliseringsprocesser på baggrund af italesættelse og kombination

---

<sup>85</sup> Se afsnit 3.2.3 *Organisering*.



af medlemmernes eksplicitte og tavse viden samt kombination af den eksplicitte viden, der er forankret hos medlemmerne og den praksisnære kontekst omkring netværket (Nonaka og Takeuchi 1995, 62)<sup>86</sup>. Grupperne fungerer således som et forsøg på at skabe synlig værdi i netværket og er en måde at synliggøre og verificere netværkets eksistens. Det arbejde, grupperne producerer, kan direkte anvendes til italesættelse af, hvad netværket kan bidrage med – både indadtil og udadtil. Dette åbner dog også for det modsatte – hvis ikke der sker en aktivitet i arbejdsgrupperne, bidrager dette heller ikke til værdi i netværket. Sker dette over længere tid, kan det medføre, at arbejdsgruppen nedlægges, og at medlemmer bliver i tvivl om netværkets værdi.

Observationer fra netværksmøder og referater fra disse peger på, at aktiviteten i arbejdsgrupperne især er høj, når der er et konkret produkt eller ønske om en konkret aktivitet som målet, men at det er svært at opretholde aktiviteten, hvis ikke medlemmerne har interesse for arbejdsgruppens formål. Når indordningsaspektet er transparent og fastsættes af medlemmernes engagement og meningsforhandling, kan det bidrage til gruppens overskuelighed, hvor fantasien kan få lov at blomstre og viden emergere (Wenger 2004, 212-214). Dette kræver, at arbejdsgrupperne ikke er mere faste, end at de kan forandre sig med medlemmerne gennem dialog og refleksion over arbejdsgruppernes værd. Der skal således være plads til at arbejdsgrupperne kan ophøre, uden at det kræver større og fundamentale organisatoriske ændringer, der behøver tid at gennemføre. Herved kan arbejdsgrupperne være med til at kendetegne netværkets dynamiske karakter og bidrage til italesættelsen af værdi eksternt som internt.

Som eksempel kan nævnes Business Greenland Konferencen, som blev arrangeret i foråret 2012. Her var det arbejdsgruppen *Råstoffer, miljø og klima*, der stod for at arrangere en konference med fokus på udvikling af netop dette forretningsområde. Konferencen varede 2 dage og havde ca. 120 deltagere. Som opsamling på konferencen blev der konkluderet følgende:

Et af formålene med BGC var bl.a. at gøre råstofområdet mere konkret og håndgribeligt. På konferencen blev der taget hånd om de mest modne projekter, hvor der findes gode muligheder for at gøre forretning. Der blev ført gode diskussioner med gode resultater i retningen af, hvad der

---

<sup>86</sup> Her refereres til den tredje vidensform, der antages at være repræsenteret i et erhvervsnetværk – *Fokuseret kombination af ekstern viden samt italesættelse af relevant tavs viden*.

skal arbejdes videre med fremover, bl.a. flere lokale alliancer og etablering af lokale afd. i Grønland.

Der skal rettes fokus på at præge den rammesætning, der er givet kommunalt og fra Selvstyret i Grønland. Ligeledes skal der findes en balance omkring, hvor langt ABN skal gå som netværk, og hvornår virksomheden selv har ansvaret. Der har de seneste uger været bragt artikler i bl.a. Sermitsiaq og Børsen inden for råstofområdet. F.eks. ang. London Minings jernmalm projekt, ISUA, i Godthåbsfjorden.

(Bilag 3, 3-4)

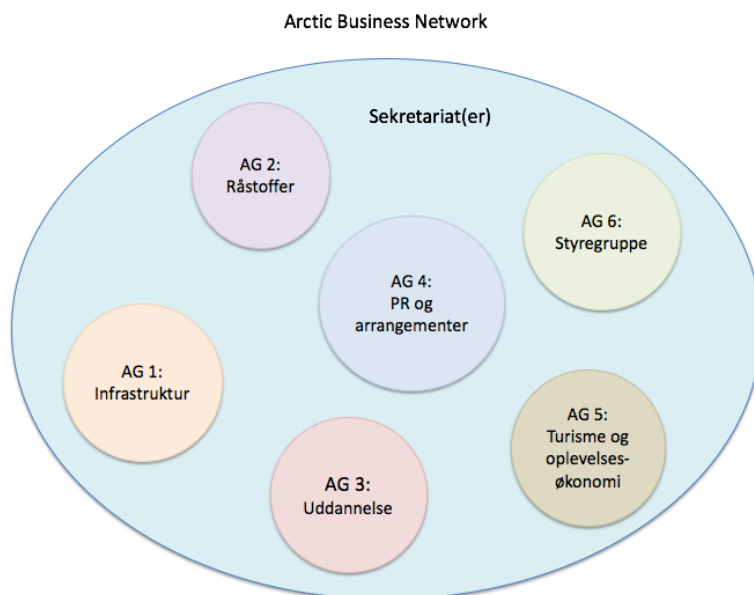
Som det påpeges i ovenstående citat fra det evaluerende netværksmøde, var konferencen et supplement til netværkets arrangementer og et forsøg på at rette fokus på Råstofsområdet – et tema, der var højrelevant i 2012, da hele verdens øjne var rettet mod Grønland som et nyt Klondyke-eventyr<sup>87</sup>. I opsamlingen på konferencen lægges der vægt på interaktionen mellem deltagerne som et succeskriterium og derudover dialogen som fremmede for opmærksomheden på potentielle projekter samt definering af Arctic Business Networks rolle i dette. Netværket hævdes at kunne være med til at præge rammesætningen omkring projekter – politisk såvel som på mere lavpraktiske niveauer. Derudover påpeges det, at det er vigtigt, at Arctic Business Network er bevidste om, hvor netværket skal handle som helhed, og hvor det er medlemmernes egen-aktivitet, der er bærende.

Netværket kan med afsæt i dette begribes ud fra et fokus på handlingsrummet som del og som helhed – forankret hos medlemmerne som dele af netværket og hos netværket som helhed. Dette peger på, at der i netværket findes interaktion og videndeling, der dels peger ind i netværket og dels peger ud af netværket, men at en del af den videndeling, der foregår i netværket, centrerer sig om konkrete fokusområder, handlinger og uudnyttede potentialer. En måde at afbilde netværket

---

<sup>87</sup> I takt med den globale opvarmning begyndte Shell og andre prominente oliefirmaer at lave prøveboringer efter olie omkring Grønland. Derudover gik London Mining langt i arbejdet med at etablere en jernmalmine i Godthåbsfjorden, hvor de blandt andet havde til hensigt at gøre brug af kinesisk arbejdskraft (2000 medarbejdere) i driften af minen. Dette var blot ét af mange projekter, der var på tegnebrættet. London Mining opnåede at skabe stor diskussion om tilførslen af kinesisk arbejdskraft kontra at bruge lokal arbejdskraft, men det kunne ikke lade sig gøre at finde nok specialiserede grønlandske arbejdere på den tidsfrist, mineselskabet satte for døren. London Mining gik konkurs i 2014 og blev i 2015 overtaget af det kinesiske mineselskab, General Nice, og mineprojektet er endnu ikke blevet til noget (B. H. Sørensen 2015)

kunne således stå i modsætning til den allerede skitserede model, der tog udgangspunkt i Mintzbergs hierarkiske organisationsmodel, hvor magt var udgangspunktet (se figur 13). I stedet kan fokus rettes mod handlingsrummene i form af arbejdsgrupper, og dermed vil netværket se således ud:



Figur 33: Handlingsrum i Arctic Business Network (SBB 2016)

Her skitseres arbejdsgrupperne med forskellige interesser for netværkets aspekter. Videndelingen udspringer i de enkelte arbejdsgrupper fra et specifikt tema, og dermed har det enkelte medlem mulighed for at farve netværket ud fra egne såvel som medlemsvirksomhedens interesser. *Styregruppen* er placeret som et handlingsrum, der har til formål at skabe sammenhæng i netværket samt styre netværkets aktivitet fra et overordnet plan. *Sekretariatet* er den instans, der placerer sig i netværkets ramme, men ikke som et defineret handlingsrum, idet det er sekretariatets opgave at rammesætte møder og aktivitet i netværket som facilitator, der placerer sig mellem arbejdsgrupperne, og hjælper med assistance, når det kræves. Set ud fra et økonomisk perspektiv er sekretariatsfunktionen i Arctic Business Network aflønnet, og dermed bliver engagement styret på en anden måde end medlemmernes. I Arctic Business Network har man vægtet, at sekretariatsfunktionen også er en medlemsorganisationer, hvilket giver sekretariaterne mulighed for at være toneangivende ind i konkrete samarbejder eller arbejdsgrupper efter interesse. Medlemmerne placerer sig således på baggrund af forskellige former for engagement i de enkelte arbejdsgrupper.

Observationer fra netværksmøder vidner om, at det kan være svært at opretholde aktivitet i arbejdsgrupperne, med mindre der fokuseres på en konkret opgave, som eksempelvis Business Greenland Konferencen i 2012, hvor arbejdsgrupperne arbejdede sammen om at arrangere konferencen (Bilag 3, s. 3). På flere netværksmøder meldes der om mangel på aktivitet og engagement fra medlemmerne, derudover påpeger medlemmer, at der mangler styret indsats på konkrete punkter i netværket:

Men nu er jeg meget inden for telefonimonopolet, og de brokker sig som sindssyge alle sammen over Tele Greenland. Men der er ikke rigtig nogle der siger ”så lad os lave en arbejdsgruppe”. Altså de er nogle kæmpestore aktører, også på det grønlandske marked, jamen så lad os da sætte os ned i to timer, og sige ”hvad kan man gøre”. Man kan formentlig ikke gøre noget over for Tele Greenland, men hvad er der i at hive mig ind – tekniske muligheder. Hvad kan vi gøre i det, kan vi forhandle samlet over for Tele Greenland, kan vi gøre noget i den stil?

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 334-340)

Birte Nielsen fremhæver her et ønske forankret i sin egen interesse i netværkets fokus. Hun ser en mulighed for at vinde indpas på det Grønlandske marked gennem optimering af samarbejde mellem eksempelvis hendes egen virksomhed og grønlandske aktører, men føler ikke, at disse behov bliver opfyldt. Netop her ville hun kunne drage nytte af den viden, der allerede er forankret i netværket og dets medlemmer. At skulle indgå samarbejder på tværs af landegrænser kræver indsigt i forretningsstrategier såvel som kulturelle kendetegn, værdier og historie<sup>88</sup>, og måske er hendes ønske slet ikke muligt at opfylde, men dette ville netværket som kapacitet måske hjælpe hende med at imødekomme. Det kræver dog, at hun ytrer sit ønske om videndeling og grænser for egen viden i netværket, samt at netværket som rammesat fællesskab er villig til at følge medlemmers ønsker og behov for videndeling.

I et forsøg på dette tog Styregruppen initiativ til at bruge et netværksmøde til at kigge indad og ændre netværkets arbejdsstruktur og herunder arbejdsgrupperne. Dette førte til, at man valgte at fokusere netværkets arbejde under disse 3 temaer som udgangspunkt for nye arbejdsgrupper:

**Samarbejdsudvikling:** at udvikle og forbedre rammevilkårene for samarbejdet mellem medlemsvirksomhederne.

---

<sup>88</sup> Kulturforståelsens betydning og kultur som referenceramme vil blive belyst i kapitel 6.

**Samarbejdsformidling:** at afdække og formidle konkrete projekt- og samarbejdsmuligheder.

**Råstoffer:** at positionere ABN's medlemmer i forhold til råstofsprojekterne i Grønland.

(Generalforsamling 2013, Bilag 4, 58-59)

Arbejdsgruppen, der arbejdede med råstoffer, fortsatte, men de andre arbejdsgrupper blev defineret som brede initiativer under titlerne *Samarbejdsudvikling* og *Samarbejdsformidling*. Disse med fokus på rammesætningen omkring samarbejdet mellem medlemmerne (både internt og eksternt) og på at undersøge mulige projekter (eksternt perspektiv). Derudover vidner følgeskrivelsen til mødet om, at medlemmer påpegede, at et emne som *Miljø og klima* også kunne være interessant at nedsætte en arbejdsgruppe omkring (Bilag 5, 1). Sat i relation til netværkets udgangspunkt kan disse to grupper virke meget svært definerbare og kræver et stort arbejde med at målrette medlemmernes engagement mod konkrete emner. På den anden side kan grupperne ses som værende handlingsrum, hvor medlemmerne frit ud fra en given ramme kan vælge fokuspunkter og projektudvikling. Oplevelsen, der kendetegnede mødet, hvor grupperne blev dannet, var dog mest det første – frustration over ikke at kunne se perspektiverne i de to første grupper. Medlemmerne havde svært ved at identificere sig med gruppernes temaer og gav op på at finde ud af, hvad der egentlig var tanken bag dem. Enkelte, der havde noget på hjerte i forhold til tematisering af netværkets arbejde, følte sig overhørt eller kunne ikke finde den gruppe, deres ønsker passede ind i (Bilag 4, 59-60). Dette kan ydermere være et eksempel på, hvordan for meget styring kan hindre medlemmerne i at præge og medkonstruere netværket, og taler direkte mod præmissen om, at individernes interaktion skaber netværket. Hvis medlemmerne skal være med til at definere netværket, må de fuldt deltagende medlemmer i højere grad inddrage medlemmerne i arbejdet med at rammesætte netværket og definere arbejdsgrupperne.

Efter en analyse af netværkets handlingsrum rettes blikket nu mod mellemrummene mellem arbejdsgrupperne, der kan beskrives som mulighedsrum – der, hvor viden kan emergere og ny viden samt nye erkendelser opstå.

### 5.2.2.2 Mulighedsrum i Arctic Business Network

Hvis vi vender tilbage til netværksmøderne, er der ofte indlagt tid til at netværke, således at medlemmerne har mulighed for at tale sammen på eget initiativ. Dette rum kan ses som mulighedsrum, hvori medlemmerne har lejlighed for gennem

dialog at interagere med andre medlemmer, hvis viden det ikke kender. Det er dog midlertid ikke altid, hvad der sker. Observationer fra møderne viser, at medlemmerne ofte søger hen til de medlemmer, de kender, og dermed ikke benytter chancen for at lære nye medlemmer at kende.

Mødet sluttede med rum til at medlemmerne kunne netværke. Der var forholdsvis mange på dette møde, men til trods for dette, var indtrykket, at mange søgte hen til dem, de allerede kendte, og at samtalerne ofte havde smalltalk-lignende karakter med spørgsmål som ”hvordan går det?” og små status-lignende spørgsmål, der gav medlemmerne indblik i dialogpartnerens status i korte træk. Da netværksdelen startede, var der også nogle, der tog det som et tegn på, at hele mødet nu var slut, og forlod mødelokalet.

(Netværksmøde, september 2013, Bilag 4, 57).

Noget tyder på, at mulighedsrummet i praksis ikke fungerer optimalt som et potentielt rum, hvori medlemmerne gennem dialog og eksplicitering af tavs viden, skaber mulighed for at skabe nye relationer og gennem videndeling skabe fundamenter for nye projekter. Manu Kofoed påpeger, hvordan han ser, at netværket kan bruges som et forum, hvori eksplicitering af viden, behov og grænseflader kan være med til at skabe merværdi hos det enkelte medlem:

[Man kan spørge (red.)]”Vil I være med på det der?”. Det er sådan nogle ting, som man måske kan bruge netværket til. For at udvikle sig, har man brug for måske partnere, der kan gøre en endnu større ikke.

(Manu Kofoed, Bilag 17, l. 329-330)

Her nævnes netop videndelingsprocesserne, der afhænger af, at medlemmer gennem eksplicitering af et behov for samarbejde eller viden kan bruge netværket til at møde nogen, der kan være den sidste brik i puslespillet. Networking-sessionen kan således bruges strategisk til at finde partnere eller nødvendig viden, der kan ses som et eksempel på socialisering, der gennem eksplicitering giver medlemmer mulighed for eksempelvis at kombinere viden, så de står endnu stærkere og måske ender med at danne et konsortium. Manu Kofoed påpeger dog, at det kræver bevidsthed fra det enkelte medlems side om, hvad det har behov for, for at komme frem til sit måske ikke færdig-definerede mål. Det vil således måske ikke være til hvert netværksmøde disse koblinger sker, og individets søgen efter tryghed og allerede etablerede relationer af tillid kan anses som værende til hinder for at sådanne koblinger sker. Videndeling kræver en bevidsthed om, hvad det er for en viden, det enkelte individ er interesseret i at dele, samt hvilken viden det har brug

for, og som det formoder er tilgængeligt i eksempelvis et erhvervsnetværk (Nonaka og Takeuchi 1995, Larsen og Svabo (red.) 2002, Christensen 2004, Wenger 2004, Takeuchi og Shibata (red.) 2006).

Manu Kofoed nævner yderligere muligheden for at styrke denne bevidsthed om, hvad man kan forvente sig af netværksmøderne, og hvilke deltagere, man kan forvente at møde, ved at komme med et konkret forslag til, hvordan netværket kan synliggøre den forretningsspecifikke viden, der er tilstede i netværket ved at være transparente i forhold til mødedeltagere etc.

Hvis vi ser i den retning af, hvad det er, vi kan give tilbage i forhold til det, vi kan få, vil det nok være den viden, vores medlemmer har at videregive til de øvrige medlemmer måske i form af partnersøgninger eller ”vi kan det og det, er det noget, I kan bruge til noget?”.

(Manu Kofoed, Bilag 17, l. 325-327)

Her nævnes et andet potentielt videndelingsrum, nemlig netværkets hjemmeside og den kommunikation, der kan foregå på en sådan. Den kan bruges til at skabe synlighed for det enkelte medlem, og gennem eksempelvis en blog-funktion kunne det give mulighed for interaktion mellem medlemmer mellem netværksmøderne. Denne form for virtuel kommunikation vil eventuelt kunne skabe mulighed for at mødes på tværs af forskellighed og skabe mulighed for at danne nye relationer, der ikke kun bygger på tryghed og allerede opbygget tillid. En sådan interaktion vil dog ikke kunne stå alene, set ud fra et socialt perspektiv, da en stor del af kommunikation også afhænger af fysisk tilstedeværelse, men lige præcis i Arctic Business Networks situation vil det give mulighed for medlemmerne at kommunikere på tværs af Atlanten, uden at det vil koste en dyr flybillet og overnatninger etc.

Mulighedsrummene i et netværk som Arctic Business Network er svære at konkretisere, da de findes i mange former og forekommer som mere defineret og rammesat af tid, end Svabo beskriver dem, og end de er beskrevet i afsnit 5.1.4 *Arenaer for læring og videndeling*. Dertil hører, at mulighedsrummene også vil kunne forekomme i de intenderede handlingsrum, hvori medlemmer arbejder ud fra et specifikt fokus. Her vil mulighedsrummene være de potentielle forbindelser, der opstår i det fokuserede arbejde og leder det ad nye veje eller definerer det til nye former.

### 5.2.3. BARRIERER MOD GENSIDIGT ENGAGEMENT OG LIGEVÆGT

Som præmis for de ovenstående afsnit ligger, at Arctic Business Network er at finde som et grænsefællesskab mellem praksisfællesskaber (Wenger 2004, 126). Netværket kan hjælpe virksomhederne til, gennem aktivitet og engagement i netværket, at kunne tilgå kontakt med virksomheder, det ellers ville tage lang tid om at skabe kontakt til. Derudover kan netværket også være et fællesskab, hvori medlemmene kan bringe behov for viden i spil og derved skabe synlighed omkring, hvor andre medlemmer vil kunne hjælpe og skabe forretning selv gennem samarbejde.

I Arctic Business Network er det dog ikke altid denne form for mere eller mindre ligestillet interaktion, der kendetegner de vidensrum, der skabes. Christian Andreasen fremhæver det fælles formål som afgørende for, at videndeling kan finde sted.

Hvis du har et fælles formål, så tror jeg på det. Ellers så ved jeg sgu ikke lige helt, det der vidensdeling osv., ahh, det er ikke lige mig fordi (...) der løfter vi altså ikke forretningsspecifikt, men branchespecifikt og på rammebetingelser osv. Der er en væsentlig forskel på det.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 275-283)

Hvis ikke formålet (et eksempel på *indordning* (Wenger 2004, 201)) er konkret defineret, vil det være svært for medlemmerne at vide, hvad det er for viden, de vil dele. Derudover påpeger Christian Andresen, at videndelingen i netværket har tendens til at blive branchespecifik og ikke forretningsspecifik. Dette kan ses som en hindring for medlemmet at få viden, det ikke allerede besad i forvejen. Denne barriere kan skabe mistillid mellem medlemmerne samt et ulige magtforhold, der resulterer i, at medlemmerne holder på vigtig viden, der relaterer sig til dybere lag end almenviden og common sense.

Bent Finsen fremhæver derudover den geografiske ulighed som en del af udfordringen.

Men de [nordjyske medlemmer (red.)] vil gerne have, at vi rådgiver dem og hjælper dem og deler viden og alt det her ikke, og (...) så hopper kæden af, fordi så leverer vi jo gratis forretning, hvis man kan sige det sådan ikke. Det synes vi ikke er nogen god idé.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 550-554)



Bent Finsen påpeger, at der fra hans perspektiv er en ulighed mellem nordjyske og grønlandske medlemmer, som understøtter skitseringen af fordelingen af medlemmer i kapitel 3. Derudover fremhæver han, at den ligevægt, der lægges op til i netværkets formål om at styrke erhvervssamarbejde mellem Danmark og Grønland<sup>89</sup>, ikke opleves i praksis, og at dette forhold er hæmmende for videndelingen i netværket og dermed også for medlemmernes engagement. Som grønlandsk medlem har han oplevet, at de nordjyske virksomheder generelt er ude på at drive forretning i Grønland og ikke at grønlandske virksomheder skal drive forretning i Nordjylland. Bent Finsen relaterer senere kritikken til viden, og hvilken viden der er interessant at dele i et netværk som Arctic Business Network.

Viden kunne være: planer, hvad er det for nogle medlemmer, vi har i netværket eller lignende. Men det er jo ikke sikkert, at de nordjyske virksomheder havde lyst til at lægge de planer op, [som eksempelvis (red.)] jamen vi har tænkt os at invadere Sisimiut mere, fordi nu er det os, der skal stå for al leverance af, hvad det nu skal være til Grønland ikke. (...) Nu kunne der være en eller anden virksomhed i Frederikshavn, der ligesom finder ud af, at det kunne være rigtig sjovt at lige lave sådan et lille filial i Nuuk ikke? ”Og så skal vi lige ud at stjæle alle kunderne fra de andre, og så er det det” ikke. (...) Så de nordjyske virksomheder de har behov for at få vores hjælp til at agere i Grønland. Og det er det, de ikke kan få.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 686-696)

Dette udsagn kan give et indtryk af, at de to etniske kulturer har udfordringer med at arbejde sammen, respektere hinanden og dele viden baseret på gensidig tillid. Disse aspekter er relevante at frembringe og gå dybere ind i, da den geografiske distance ligger som fundament for netværket, men det vil ikke blive uddybet her<sup>90</sup>. Det er derimod manglen på tillid, der bør fremhæves her. Bent Finsen virker til at have mistet tilliden til, at den viden, han deler, vil blive brugt med respekt, og at han selv vil få noget tilbage fra den viden, han deler – enten i form af deltagelse i projekter, direkte økonomisk profit eller del i andres viden, der kan gavne hans virksomhed. Det ovenstående citat er et af mange, der vidner om, at der florerer nedbrydende historier i netværket, der kan relateres til mistillid mellem medlemmerne. At tilliden er blevet brudt er ødelæggende for medlemmets

<sup>89</sup> Se netværkets formål i vedtægterne for Arctic Business Network bilag 29.

<sup>90</sup> Det tværkulturelle aspekt og hvordan netværket agerer i en dansk-grønlandsk kontekst vil blive belyst og analyseret i kapitel 6: *Arctic*.

engagement og aktivitet i netværket og dermed også for netværket som helhed, hvis det spredt sig til flere medlemmer. Relateres denne problematik til tilhørsforhold i netværket, kan det tyde på, at der mangler transparens i forhold til netværkets formål, og det medfører, at medlemmerne bliver usikre på deres medlemskab, og hvad de får ud af netværket. Bent Finsen har svært ved at identificere sig med sin rolle som medlem, og det vil kræve lang tid og interaktion at genopbygge denne tillid, hvis det kan lade sig gøre.

Netop tidsaspektet er en faktor, der sammen med rum og rammesætning er repræsenteret i mindre grad i netværket. Det tager tid at skabe gode relationer baseret på tillid, og i et netværk vil denne del være en udfordring, når medlemmer kun har mulighed for at mødes fysisk 4 gange årligt som minimum. Relationerne i et netværk bliver således skrøbelige, hvilket får betydning for videndelingen i et netværk. Hvis medlemmerne skal begynde at dele tavs viden i form af erfaringer og handlinger, kræver det, at medlemmet har tillid til, at disse informationer ikke bliver misbrugt (Giddens 1991, 31). Her kan man stille spørgsmålet, om videndeling på sådanne niveauer overhovedet er mulige at facilitere i et netværk.

Det er således ikke problemfrit at relatere vidensbegrebet som værdi i netværket, og det kræver, at ledelsen af netværket er opmærksom på, hvilke former for viden der er repræsenteret i netværket, samt hvordan disse forandres, når eksempelvis nye medlemmer kommer til, og gamle medlemmer ændrer engagement.

### 5.3. POTENTIALE

Dette kapitels udfordring var formuleret således:

*Udfordring 3:* Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.

I denne sammenhæng antages det, at netværket konstrueres gennem viden og videndeling, da målsætningen for Arctic Business Network netop er at interaktionen og samarbejdet mellem medlemmerne i Nordjylland og Grønland, der skal styrkes. At skærpe fokus omkring videndeling giver mulighed for at fremhæve afgørende aspekter og udfordringer, der dels kan virke hæmmende for et netværk, men også kan ses som et fokuspunkt, som med fordel kan gennemarbejdes i forandringen af et netværk.

Gennem kapitlet er viden og videndeling søgt italesat og sprogliggjort gennem skitsering af vidensformer, defineret af grad af interaktion og engagement.

Netværkets værdi kan beskrives som bredt forankret i vidensformer, der strækker sig fra eksplicit viden, der formidles fra et enkelt medlem eller omverdenen til netværkets øvrige medlemmer, til de mere interaktionsprægede skabende vidensformer, der kræver større grad af interaktion og tillid mellem medlemmerne. I Arctic Business Network er det specielt deling af eksplicit viden, der er fremtrædende, og undersøgelsen af videndeling i netværket peger på, at de mere tidskrævende vidensformer kan være svære at italesætte og facilitere. Det er dog ikke nok at se på netværket som formidler af allerede eksisterende viden fra konteksten, der omgiver det. Dette vil på den lange bane ikke fastholde medlemmerne, da de vil komme til at opfatte netværket som en nyhedskanal frem for værdiskabende. I en verden, hvor nyheder er tilgængelige med få klik på internettet, er det ikke nyhedsformidlende netværk, der er brug for. Det er derimod netværket som faciliterende ramme omkring møder mellem medlemmer, der kan konkretiseres til projekter, udgivelser, samarbejder etc. der er med til at give netværket og ikke mindst medlemmerne værdi. Netværket kan således være en mæglende platform bestående af muligheds- og handlingsrum, hvori medlemmer kan mødes om projekter, som de kan engagere sig i, og på baggrund af dette skabe værdi til sig selv, i netværket og i konteksten, der omgiver netværket. Indsættes netværket som helhed i en læringsmæssig ramme, kan det ses som en intenderet forstyrrelse i medlemmernes hverdag, der bidrager til kritisk refleksion og mulighed for identitetsdannelse. Hermed peger en af de bagvedliggende potentialer i arbejdet med netværkets værdi på følgende:

*Potentiale:* Netværket som komplekst, socialt og lærende fællesskab kan fungere som en intenderet forstyrrelse i medlemmernes hverdag, hvor værdien består i at opnå viden om og indsigt i et givent område være medskabende i interaktionen og give plads til videnskabelse.

Gennem en undersøgelse af Arctic Business Networks vidensformer blev det tydeligt, hvordan de eksplicite vidensformer i høj grad formidles og bringes i spil, men at de mere krævende og længerevarende vidensformer kan være svære at indfange og fastholde i netværksregi. Dette kan relateres til netværkets perifere rolle i medlemmernes dagligdag, men kan også relateres til mangel på tillid og åbenhed mellem medlemmerne. Dette kan ses som en ny udfordring, der udspringer af søgen efter netværkets værdi på baggrund af medlemmernes italesættelse af dette. Mistilliden kan relateres til den kontekst, der omslutter netværket, og giver her anledning til at inddrage afhandlingens sidste udfordring:

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.

Der ligger potentiale i netværket for at kunne være et fællesskab hvori viden kan deles og emergere gennem designede/rammesatte og løst organiserede rum, men i praksis viser det sig svært at handle efter. Netværksledelsen kan arbejde dynamisk med styring og ikke-styring fra et overordnet perspektiv ved eksempelvis arbejdsgrupper, men hvis ikke relationerne mellem medlemmerne plejes og der arbejdes for at opbygge tillid på tværs af forskellighederne, vil denne organisering ikke være relevant og umulig at udføre. Derudover peger analyserne på, at det er afgørende, at der er transparens i netværket – at det, man siger, også er det, man gør<sup>91</sup>. Hvis der ikke er klarhed omkring netværkets formål, er det ikke muligt for medlemmerne at vurdere, om de får værdi ud af netværket, og om det kan ”betale” sig at være en del af det.

### 5.3.1. INTERVENTION PÅ BAGGRUND AF POTENTIALE

Det ovenstående potentiale rummer dels medlemmerne, dels forbindelserne mellem medlemmerne og dels en søgen efter netværkets værdi som i dette tilfælde er forankret i videndeling og læring. Denne intervention tager afsæt i dette kapitals potentiale, der placerer netværket som en potentiel forstyrrelse i medlemmernes hverdag, og med afsæt i medlemmernes fortællinger fra nærværende kapitel samt kapitel 4, om udfordringen med at se, hvad netværket egentlig skaber af værdi, og hvorfor man skal være medlem. Interventionen blev planlagt som et dialogmøde, hvor jeg netop lod nogle af medlemmernes fortællinger stå frem. Dette for at give et billede af netværket som båret af relationer, medlemmernes fortællinger, samt deres italesættelse af tilhørsforhold til og engagement i netværket (Giddens 1991, Giddens 1994).

Mødets formål var en dialog om, hvad netværkets samlede identitet kunne skabes på baggrund af medlemmerne og interaktionen, og hvordan den kunne gøres synlig over for medlemmerne for at øge synligheden omkring netværkets værdi. Her blev resultatet igangsættelsen af en blog som et forsøg på at konstruere netværkets samlede fortælling på baggrund af dels de fortællinger, der er i netværket, og dels de fortællinger, der findes rundt om netværket. Således er bloggen at se som et talerør for netværket som komplekst fællesskab, hvilket kan bidrage til synliggørelse af netværkets værdi, og give medlemmerne et indblik i de overvejelser, der ligger bag handlinger i netværket. Derudover kan bloggen være en platform, hvor det er muligt at ”stille” skarpt på medlemmernes fortællinger, viden

---

<sup>91</sup> Jf. Argyris og Schöns belysning af *theory espoused* og *theory-in-use* (Argyris og Schön 1978 og 1996).

og måske behov, der kan opfyldes i netværket. Desuden kan bloggen være med til at give netværket liv mellem netværksmøder.

Den skitserede intervention, tog netop udgangspunkt i Wengers praksisfællesskabselementer – fælles repertoire, delt virksomhed og gensidigt engagement. Med afsæt i analysen af de tre medlemsformer (afsnit 4.2.2 *Medlemsformer*) som forudsætning for det gensidige engagement i eksempelvis arbejdsgrupperne, vil netværkets blog være et muligt svar på tilblivelsen og opretholdelsen af fælles repertoire og fælles virksomhed. Et talerør for alle medlemmerne og et talerør for den del af de fuldt engagerede medlemmer, der fokuserer på styringen af netværket. Der tages ligeledes afsæt i fortællingerne som medskabende og Giddens arbejde med selvidentitet, hvor det der italesættes kan ses som medkonstruerende identiteten af netværket som samlet og mangfoldigt fællesskab. Der arbejdes således ud fra en rekonstruerende mekanisme, der kan være sammenhængs-skabende og med til at synliggøre netværkets overordnede værdi.

| Tids-<br>punkt | Intervention  | Udfordring og<br>overvejelse   | Forandring  | Refleksion   |
|----------------|---|--|---|--|
| Efterår 2012   | Dialogmøde med netværkets ledelse og danske sekretariat om netværkets identitet og synlighed. | <p><b>Udfordring:</b></p> <p>Hvad er netværkets værdi, og hvordan definerer vi den?</p> <p>Hvordan kan medlemmer motiveres og engageres til at tage ejerskab i netværket?</p> <p><b>Mål:</b></p> <p>Skabe en samlet fortælling af netværket i samarbejde med en konsulent. Dette har form af en blog, hvor målet er at synliggøre netværkets identitet samt formidle relevante nyheder fra den nære kontekst, der har betydning for medlemmerne og for netværket som helhed.</p> | Blivende nyhedsblog, der dels formidler netværksaktiviteter samt relevant nyheder fra konteksten omkring netværket. | Bloggen har et stort besøgstal, og bruges eksempelvis som henvisning, når der skal formidles nyheder i konteksten. Det har dog være svært at finde det rette format, specielt i udvælgelsen af nyheder og informationer. Det er en udfordring at rumme alle medlemmernes forskelligrettede interesser. |

Figur 34: Uddrag af interventionslog (Figur 11 – SBB 2016)



## KAPITEL 6. ARCTIC: ET INTERKULTURELT POTENTIALE

*At rejse kan ødelægge ens fordomme, blinde tro og snæversyn.*

– Mark Twain

I de forrige kapitler er erhvervsnetværk blevet belyst med fokus på netværket som helhed, individerne såvel som de videndelingsprocesser, der repræsenterer forbindelserne mellem medlemmerne. Arctic Business Network er på denne måde blevet præsenteret som et eksempel på et hvilket som helst netværk, der konstrueres af dets medlemmer, og som har videndeling som værdiskabende proces. I arbejdet med medlemmerne har jeg allerede berørt deres referenceramme som essentiel i medlemmernes skabelse af selvidentitet og dermed også afgørende for deres engagement og aktivitet i netværket. Medlemmernes referenceramme kan ses som en essentiel del af netværkets nære kontekst, men derudover kendetegnes konteksten omkring Arctic Business Network også af en anden form for mangfoldighed, nemlig den kulturelle mangfoldighed der rummer Nordjylland og Grønland.

I arbejdet med Arctic Business Network blev det tydeligt, at netop det kulturelle ophav og historikken bag relationen mellem landene umiddelbart har stor betydning for, hvad der sker og ikke sker i netværket. Derudover bliver kulturforskellene brugt aktivt i argumentationen, når barrierer forhindrer medlemmer i at engagere sig eller indgå i netværkets projekter og samarbejde. Når talen falder på det kulturelles betydning, er oplevelsen yderligere, at det ikke er dér, der ligger de store potentialer i udviklingen af netværket, idet det er noget, man har årelang erfaring for og derfor har udforsket på alle leder og kanter.

Derudover er det blevet tydeligt for mig, at man ikke ønsker et antropologisk studium af netværket og samarbejdet mellem kulturer. Det virker næsten som om de kulturelle forskelle glemmes, og at man bliver træt i mælet, når snakken falder på disse.

(Refleksioner, oktober/november 2011, Bilag 4, 6).

Denne holdning fremlægges af flere af netværkets medlemmer og relaterer til et årelangt samarbejde mellem Nordjylland og Grønland. Dette står i modsætning til oplevelsen af netværket, der blandt andet er funderet i udfordringen med at mødes i netværksregi på tværs af flere tusinde kilometer, at deltagelsen fra den grønlandske

side af netværket ikke er så stor som man kunne ønske. Derudover vidner medlemmernes fortælling om netværket om, at fordelingen af stærke forbindelser mellem medlemmerne er centreret omkring Nordjylland og specifikt Aalborg<sup>92</sup>. Denne modsætning mellem det generelt italesatte og det oplevede i netværket giver anledning til at forfølge og søge at placere det i en tværkulturel ramme. Dette suppleret med erfaringen inden for interkulturelle netværk, hvor kulturen i høj grad antages at påvirke den interaktion, der foregår i netværket. De kulturelle forskelle er blot ét eksempel på netværkets heterogenitet, og fremhæves her, da dette blev ved med at fylde i interviewindsamlingen og i observationerne. Jeg kunne ligeså godt have taget fat i de størrelsesmæssige forskelle mellem medlemsvirksomhederne, men da det kulturelle fyldte meget hos medlemmerne, var dette nedslag oplagt. Derudover er relationen mellem Nordjylland og Grønland på dataindsamlingstidspunktet indskrevet eksplicit i netværkets formål.

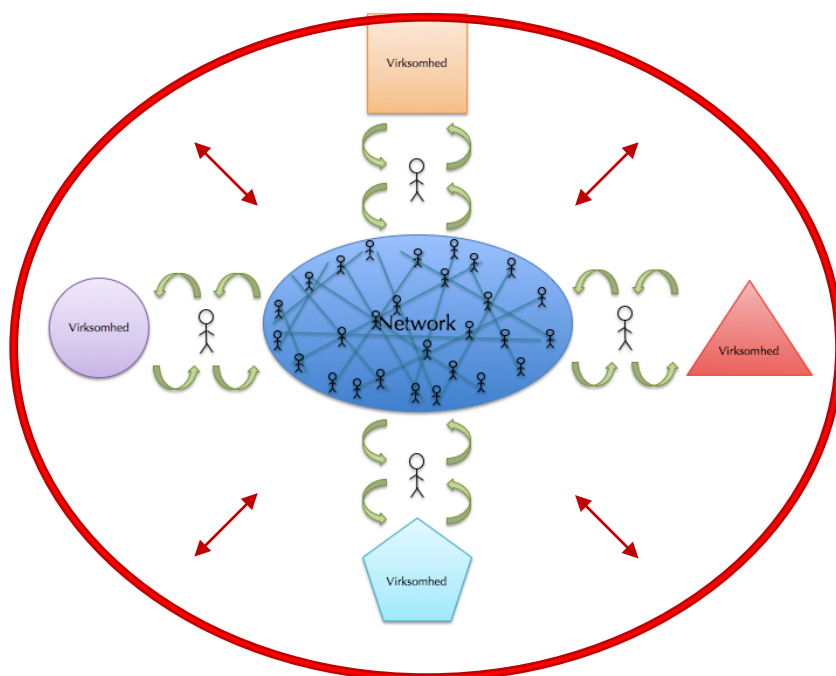
Det følgende kapitel placerer sig med afsæt i denne forståelse som præmis for Arctic Business Network og med stor respekt for den erfaring, der allerede er lagret i relationen mellem landene. Set ud fra et forandringsperspektiv vil den interkulturelle forståelse og kompetence kunne anses som værende i konstant forandring, og trods en historisk erfaring med at arbejde sammen på tværs vil der stadig være mulighed for, at dette kan udvikles og blive endnu bedre.

Kapitlet har til formål at tilføje et sidste perspektiv til netværket, nemlig konteksten som en aktiv del af netværkets virke og referenceramme, der er afgørende for, hvilken interaktion der finder sted. Konteksten kan forandres gennem netværkets aktivitet og kan derudover udgøre netværkets målsætning, der hele tiden må forhandles, forandres og sættes i relation til omverdenen. Tilføjes dette kapitels udgangspunkt til afhandlingens overordnede model, kan det placeres som den røde markering på den nedenstående figur.

---

<sup>92</sup> Se kapitel 4, afsnit 4.2.1 *Identitetsdannelse i netværket*





Figur 35: Kapitlets fokus (SBB 2014)

Ligesom netværket er en kompleks repræsentation af medlemmer, anses konteksten som kompleks og kendetegnet af kulturel divergens på flere niveauer, hvoraf en række aspekter, der relaterer sig til netop kultur som adfærd og identitet, er belyst i de ovenstående kapitler. Cirklen skal således ikke forstås som en homogen afgrænsning, men nærmere en indikation af, at netværket kan ses som en helhed, der fungerer som et fokuseret udsnit af konteksten, og konstrueres i dialog med denne. Pilene indikerer, hvordan konteksten dels påvirker den interaktion og meningsforhandling, der foregår i netværket, og hvordan netværket på baggrund af interaktion mellem dets medlemmer kan påvirke konteksten. Med dette udgangspunkt vil der i følgende kapitel tages afsæt i medlemmernes italesættelse af de kulturelle forskelle som medskabende den heterogene dynamik, der er repræsenteret i netværket.

Rammen for indplaceringen af kulturbegrebet er den arktiske kontekst som primær og resten af verden som sekundær (relation til EU, andre landes interesse i Arktis etc.). Det arktiske aspekt er i denne kontekst fokuseret til Nordjylland og Grønland som primære partnere, idet disse kendetegner medlemmerne i Arctic Business Network. Her kan netværket hævdes at fungere som et medierende fællesskab, hvori medlemmerne kan bringe deres kulturelle forskelligheder i spil.

Med afsæt i dette behandles følgende praksisudfordring<sup>93</sup>:

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.

De kulturelle forskelligheder, der ligger i netværket, udfordrer interaktionen og dermed også medlemmernes tilhørsforhold. Arctic Business Networks formål tager netop afsæt i relationen mellem Nordjylland og Grønland som tilstræbt ligeværdig og understreger, at dette er specielt for lige netop disse områder (Bilag 29, 2). Dog opleves netop denne historiske forbindelse som forstærkende for forskellene frem for medvirkende til at etablere og styrke samarbejdsforbindelser på tværs, og fordomsfyldte historier og fortællinger om det ulige forhold fylder i medlemmernes italesættelse af netværket.

Potentialet bag ovenstående udfordring skal findes i, at et erhvervsnetværk som Arctic Business Network kan anses som et potentielt interkulturelt fællesskab, der navigerer i grænselandet mellem et mangfoldigt udsnit af virksomheder og med forskellige kulturelle ophav. Dette kapitel har til formål at søge netop dette potentiale som understøttende de forrige kapitlers arbejde med medlemmernes mulighed for identitetsdannelse, læring og tilegnelse af merværdi i netværket.

Første del af kapitlet indeholder en belysning af kulturelle forskelle ud fra et deskriptivt og statisk perspektiv (Laurent 1983, Hofstede 2011). Dette er for at uddybe arbejdet med kulturelle forskelle i det interorganisatoriske samarbejde. Denne tilgang er ofte kritiseret og står i modsætning til det øvrige arbejde med netværket, men kan bidrage med et deskriptivt og generelt indblik i behandlingen af nationale forskelligheder, som kendetegner nogle af de perspektiver, medlemmerne italesætter. Denne fremlæggelse sættes i relation til det komplekse kulturbegreb, som bidrager til forståelse af den kontekst, netværket som et senmoderne fællesskab er konstrueret ud fra (Geertz 1973, Hall, Held og McGrew (red.) 1992, Hastrup 2004, Jensen 2013, Gullestrup 2014). Dette begreb trækker tråde til de foregående kapitlers arbejde med identitet og fællesskab, og fremhæver individers evne til at

---

<sup>93</sup> Udfordringen er første gang præsenteret i afsnit 1.1.1 *Problemformulering*, og derefter bearbejdet i afsnit 2.2 *Aktionsforskningens faser*.

foretage valg som essentiel i skabelsen af (inter)kulturel referenceramme<sup>94</sup>. Derudover belyses netværket som potentielt interkulturelt fællesskab, der kan fungere som mægler mellem kulturerne. Her tages afsæt i belysning af kulturregimer som blandt andet indeholder karakteristika af det tværkulturelle og det interkulturelle, som findes relevante i denne kontekst (Beck, Paulsen og Hansen 2013).

Det er i det efterfølgende ikke formålet at anvende kulturelle beskrivelser af henholdsvis nordjysk og grønlandsk kultur, men nærmere antage, at kultur i denne henseende i høj grad afhænger af individets selvidentitet, og valg om at bringe kulturel viden i spil.

## 6.1. DEL 1: BEGREBSAFKLARING OG TEORETISK AFSÆT

Ordet *Arctic*, der indgår som styrelse af erhvervsnetværkets navn, *Arctic Business Network*, vidner om, at det geografiske har en definerende betydning for netværket. I denne sammenhæng er det dog ikke hele Arktis, der relateres til, men områderne Nordjylland og Grønland – et direkte og indirekte ”medlem” af Arktis. Netværket agerer således i et geografisk spænd, der ikke alene adskilles af stor fysisk afstand, men som også kendetegnes af blandt andet 2 tidszoner, demografiske og klimatiske forskelligheder samt vidt forskellig kulturel adfærd og samfundsmæssig udvikling. Alt dette påvirker befolkningernes forudsætning for at træffe valg om eksempelvis at deltage i et erhvervsnetværk, hvis formål er at skabe interaktion på tværs af tid, rum og forskelligheder.

Erhvervsnetværk kan i denne sammenhæng ses som, hvad Giddens ville kalde, et fællesskab, der udspringer af modernitetens adskillelse af tid og rum (Giddens 1994, 23). Netværk er således et samlende fællesskab i en tid, hvor opbrud og nye sammenhænge sætter dagsordenen som følge af globaliseringen. *Arctic Business Network* samler ikke kun medlemmer med forskellige erhvervsmæssige tilhørsforhold, men skal også navigere på tværs af geografisk distance og levevis og

---

<sup>94</sup> Kulturbegrebet anses som et relevant supplement til eksempelvis Wenger skitsering af praksisfællesskaber, idet Wenger ikke forholder sig til kulturbegrebet som eksempelvis repræsenterende den kontekst, praksisfællesskabet skabes ud fra. Man kan hævde, at praksisfællesskaber og eksempelvis studier inden for organisationskulturer rummer mange af de samme elementer, hvilket måske kan være en forklaring på, at Wenger slet ikke nævner kulturbegrebet. I dette tilfælde vil kultur blive relateret til de nationale forskelligheder, selvom jeg er bevidst om mulighederne for koblinger til andre aspekter af kulturbegrebet som eksempelvis organisationskulturer.

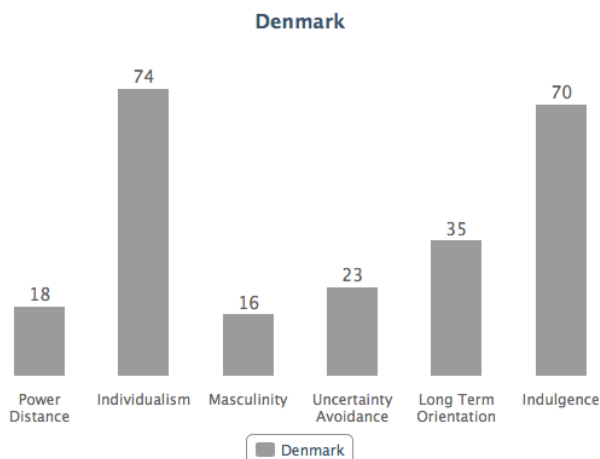
skal optimalt set kunne fungere som et fælleskab, der er fri af en specifik lokal forankring og dermed specifikke praksissers begrænsninger (Giddens 1994, 25). Dette kan midlertidigt være en udfordring at efterleve i praksis, idet det vil kræve, at de individer, der er medlemmer af et sådant netværk, interagerer ligeværdigt på tværs af eksempelvis kulturelt lagrede magthierarkier. I denne specifikke kontekst er det relationen mellem Nordjylland og Grønland, der gennem italesættelse af medlemmerne får liv og dermed påvirker interaktionen i netværket. Individets evne til at italesætte sin egen kultur kommer ofte til udtryk gennem italesættelse af det, der adskiller os fra dem, og dermed en distancering til det, der er anderledes.

Det er netop her, kulturbegrebet relateret til det nationale ophav bliver uundgåeligt at inddrage, idet det bidrager til indsigt i de udfordringer, der relaterer sig til netop den nationale diversitet, der er repræsenteret i netværket. Managementforsker André Laurent har i sin forskning fokuseret på det interkulturelle samarbejde mellem virksomheder og tager her udgangspunkt i eksempelvis kulturens betydning for organisationers adfærd. Her påpeger han at:

Managers who readily accept that the cuisine, the literature, the music and the art of the other countries run parallel to one another, must also learn to accept that the art of management differs in other countries

(André Laurent i: Schneider og Barsoux (red.) 2003, 1)

Som mennesker i en globaliseret verden, hvor distancer ikke er en forhindring i at mødes for at få indsigt i forskelligheder, er vi bevidste om, at når vi eksempelvis rejser ud, vil vi blive mødt med andre måder at leve på. Dette afspejler sig også i organisationers opbygning og dagligdag og kommer eksempelvis til udtryk, når organisationer skal samarbejde på tværs af nationale kulturer. En af de førende forskere inden for feltet, der fokuserer på nationale forskelle, er Geert Hofstede. Hvor André Laurent gennem sin forskning har arbejdet på beskrivelser af organisationsadfærd ved at give organisationerne farver, har Hofstede gennemarbejdet nationale beskrivelser af et udsnit af verdens lande ud fra dimensionerne *Magtdistance*, *Individualisme/Kollektivism*, *Maskulinitet/Femininitet*, *Struktureringsbehov*, *Langsigtet/Kortsigtet orientering* og *Overbærenhed/Tilbageholdenhed*. Med afsæt i spørgeskemaundersøgelser beskrives nationers karakteristika med tal fra 0 til 100 inden for hver kategori (Hofstede 1980). Som eksempel på dette inddrages grafen over Danmark, som ser således ud:



Figur 36: Analyse af den danske kultur (Hofstede, Geert Hofstede 2016).

Med grafen følger en forklaring af den danske kultur som eksempelvis decentrealiseret samfund med lille magtdistance, og hvor uligheder i samfundet ikke er fremtrædende. En lignende beskrivelse findes ikke af Grønland, hvilket understreger én af teoriens mangler, nemlig at beskrivelserne forekommer generaliserede og statiske, og at de ikke medtager diversiteten, der ligger inden for nationer – som eksempelvis det danske Rigsfællesskab strækker over store afstande.

Hofstede og Laurent er her inddraget for at skitsere, hvordan en række teorier inden for det kulturelle felt tager afsæt i netop statiske beskrivelser af kulturerne, og at disse også kan ses repræsenteret i form af fordomme i eksempelvis interkulturelle netværk. Ovenstående skitsering af den danske kultur vil således kunne bidrage til en simplificeret forståelse af kulturens kendetegn, som ikke nødvendigvis vil være genkendelig for de, der repræsenterer det pågældende land. Hofstedes hjemmeside giver mulighed for at sammenligne landes kulturdimensioner, der kan bidrage til italesættelsen og klarheden omkring kulturelle forskelle og ligheder, men igen ud fra et simplificeret billede af disse, der ikke kan stå alene.

Måden at håndtere kulturbegrebet på står i diametral modsætning til afhandlingens øvrige afsæt, men skitseringen bidrager til en forståelse af, hvad fordomme eksempelvis kan komme fra, og hvordan italesættelsen af disse kan være afgørende for det interkulturelle samarbejde. Hermed giver det mulighed for indblik i nogle af de fordomme, medlemmernes fortællinger om ”os” og ”dem”.

I det følgende vendes blikket mod det komplekse kulturbegreb, som kendetegner kapitlets øvrige arbejde med netværkets interkulturelle potentiale.

### 6.1.1. KULTUREL IDENTITET

Blandt andre fremhæver sociologen Stuart Hall, at kultur ligesom identitet skabes af menneskets evne til at foretage valg, og åbner således for arbejde med det komplekse kulturbegreb (Hall, Held og McGrew (red.) 1992). Med det komplekse kulturbegreb tilføjes kultur en processuel karakter, der inddrager kultur som noget, der skabes i nuet og altså ikke udelukkende funderet gennem erfaring. Hermed trækker han tråde til den begrebsverden, eksempelvis Anthony Giddens arbejder med, men supplerer dette ved at fokusere på nationaliteters betydning for individet. Det væsentlige i denne sammenhæng er, hvordan identitet præges af kulturelle forskelle og ligheder, italesættes, og dermed, i relation til denne afhandlings omdrejningspunkt, hvilken rolle kultur spiller i et erhvervsnetværk, der går på tværs af nationer<sup>95</sup>. Ved at kigge nærmere på hvordan kulturelle forskelle er repræsenteret gennem individer, er det muligt at få indsigt i, hvilke potentialer der kan være for at styrke interaktionen mellem de nationer, individerne repræsenterer.

For at komme tættere på hvordan kultur inddrages som en essentiel del af et interkulturelt netværk, kan kulturbegrebet relateres til de allerede belyste elementer i netværket – aktørerne og forbindelserne. Sociologien Stuart Halls arbejde med det komplekse kulturbegreb åbner for en flerdimensionel forståelse af identitet. Hall tager udgangspunkt i, at den globaliserede og moderne samfund, påvirker individets kulturelle reference og understreger nødvendigheden af dets evne til at forstå andre kulturer (Hall i: Hall, Held og McGrew (red.) 1992, 304).

Identitetsbegrebet er allerede i det foregående sat ind i en social kontekst, og det er netop i forholdet mellem individ og fællesskab, identiteter konstrueres. Der lægges stor vægt på individets evne til at italesætte sin identitet i forskellige kontekster, og foranderligheden og udviklingen af individets identitet(er) ligger som præmis for arbejdet med aktørernes identitet i eksempelvis et netværk<sup>96</sup>. I det foregående har det således været de professionelle, erhvervsrettede og sociale aspekter af identitet, der har været omdrejningspunktet, og dialektikken mellem konstruktionen af aktør og fællesskab, der har været i fokus. Med denne forståelse

---

<sup>95</sup> Nation defineres her som *"betegnelse for en gruppe mennesker, som føler sig beslægtede (etnisk, afstammingsmæssigt) og/eller er bevidst om den fælles historiske og kulturelle baggrund, som forsyner dem med en egen identitet over for andre grupper."* (Den store danske, Gyldendal). Her indføres nation som en kollektiv identitet, der ligger til grund for brugen af begrebet i det videre arbejde.

<sup>96</sup> Se kapitel 4: *Business*.

af identitet inddrages Hall's begreb *kulturel identitet*, der tilføjer identitetsbegrebet en kulturel dimension, hvor mennesket kan ses som en repræsentant og fortolkning af den kollektive identitet, der er at finde i den nation, det er født ind i. Denne måde at anskue identitet på ligger tæt op ad det foregående, hvor refleksion og handling anses som værende bærende for udviklingen og forandringen af identitet, men hvor Giddens vagt berører det sociale og dermed den kollektive identitet, supplerer Hall med en specifik skitsering af individet som kulturbærer (Giddens 1984/2014, 5).

Within us are contradictory identities, pulling in different directions, so that our identifications are continuously being shifted about. The fully unified, completed, secure and coherent identity is a fantasy (...) Instead (...) we are confronted by a bewildering, fleeting multiplicity of possible identities, any one of which we could identify with – at least temporarily.

(Hall i: Hall, Held og McGrew (red.) 1992, 277)

Her påpeger Hall, at identitet ikke skal ses som en komplet og færdigskabt helhed, men at individets identitet vil forandre sig i kraft af den kontekst, det er en del af og som individet kan identificere sig med. Dermed fremhæves dualiteten mellem individ og fællesskab atter, sat i relation til interaktionen mellem det lokale og det globale, der kan føre til gensidig forandring af disse (Giddens 1994, 24-25). Hall pointerer at:

Instead of thinking of the global *replacing* the local, it would be more accurate to think of a new articulation between 'the global' and 'the local'. This 'local' is not, of course, to be confused with older identities, firmly rooted in well-bounded localities. Rather it operates within the logic of globalization.

(Hall i: Hall, Held og McGrew (red.) 1992, 304)

Gennem vedtagelsen af eksempelvis en fælles, global tidsregning opstår en ny form for reference, der går ud over det lokale og nære. Halls citat inddrager en specificering af det lokale som værende i proces med det globale, men fremhæver også at ikke al kulturel identitet nødvendigvis kan siges at være en konstruktion, men at dele relaterer sig til den mere rodfæstede og historisk funderede kultur som arv, etnicitet og ikke mindst lokalitet. Det er umuligt at ændre, hvor på kloden vi er født, men forståelsen af, hvad dette betyder, vokser og forandres i mødet med andre kulturer, der alle repræsenterer en del af det globale. Der åbnes således for dynamisk distinktion mellem 'os' og 'dem', der i interaktionen mellem individer kan tilpasses og forandres i kraft af italesættelsen af forskelle.

I Arctic Business Network kendetegnes de to repræsenterede nationer som sammenbundne gennem mange års historie, udspringende af nordboernes trang til at indtage verden, men som stadig kan siges at være forskellige trods et fælles sprog og adskillige forsøg på at ensarte de forskellige kulturer. De mennesker, der mødes som repræsentanter af dansk og grønlandsk kultur i dag, bærer således på en bevidsthed om, *det der var, det der er og det der måske kan opstå*, og fortolker og italesætter de dele af deres kulturelle identitet, de finder nyttige i mødet. Gennem forståelse af det, der tales ud fra, vil det være muligt at arbejde med udvikling af den kulturelle reference i mødet med andre kulturer. Det lokale og den etnisk funderede del af individernes identitet vil således ændre form i takt med, at kulturelt lagret erfaring og viden italesættes og forandres gennem interaktion med andre kulturer (Hall i: Hall, Held og McGrew (red.) 1992, 304). Kulturel identitet ses i denne kontekst forankret og italesat af individet, og det er dermed også individet, der aktivt gennem handling er med til at konstruere og forandre kulturelle adfærdsmønstre ved at starte med sig selv. Derudover er kulturel identitet at se som et patchwork af indflydelse og konstruktion fra de forskellige kulturer, man indgår i.

I mødet med individer, der repræsenterer andre kulturer, tydeliggøres og italesættes kulturelle forskelle og handlinger gennem eksempelvis meningsforhandling, og skaber dermed muligheden for at se sin egen identitet og nationalitet i et nyt lys og måske opnå større forståelse og indsigt (Wenger 2004, 66). Som skitseret i kapitel 4 aktiverer individet dele af sin identitet i mødet med andre, og identitetsbegrebet ses i høj grad som afhængig af den sociale interaktion. I dette kapitel fremhæves det geografiske og kulturelle ophav som en del af individets identitet og dermed en 'farve', der kan fremhæves i eksempelvis det interkulturelle møde, hvis det findes nødvendigt.

Med afsæt i denne forståelse af medlemmerne som bærer af en kulturel identitet og afgrænsningen af, at det er medlemmernes italesættelse af kultur i netværket, vil netværket som et mangfoldigt fællesskab i det efterfølgende blive belyst. Herunder vil der blive anvendt kulturregimer som afsæt til en nærmere indsigt i, hvordan et netværk kan danne ramme om interaktion på tværs af kulturelle forskelligheder.

### 6.1.2. KULTURELLE DYNAMIKKER I NETVÆRK

I arbejdet med at belyse netværk som en kompleks kulturel helhed, kan det være hjælpsomt at se på, hvilke kulturformer der potentielt kan præge netværksfællesskabet og dermed give mulighed for at forstå udfordringer og potentialer i et netværk. Hertil benyttes Beck, Paulsen og Hansens arbejde med det



flerkulturelle klasserum og deres model over kulturregimer (Beck, Paulsen og Hansen 2013). Trods deres afsæt i klasserummet som rammesætning omkring kulturel interaktion, findes deres arbejde med forskellige kulturelle regimer anvendelig i denne sammenhæng, når et netværk analyseres som et kulturelt fællesskab.

Beck, Paulsen og Hansen fremhæver 4 idealtyper for kulturelle dynamikker – det *monokulturelle*, det *flerkulturelle*, det *interkulturelle* og det *transkulturelle* – som i det følgende relateres til netværk, frem for klasserum. Typerne fremstår i modellen som adskillelige, hvilket kan være en udfordring i praksis. Regimerne vil her forekomme som dynamiske aspekter i eksempelvis et netværk.

| <b>Regime</b>                 | <b>Arbejde</b> | <b>Felt</b>       | <b>Logik</b>   | <b>Identitet</b>         | <b>Læring</b>                          |
|-------------------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------------|--|
| <b><i>Mono-kulturelt</i></b>  | Assimilation   | Territorialt felt | Tilpasning/ej  | En lukket + mod og sub   | En muligheds-horison                   |
| <b><i>Fler-kulturelt</i></b>  | Segregation    | Spejlingsfelt     | Rummelighed/ej | Flere lukkede - spejling | Flere parallelle muligheds-horisonter  |
| <b><i>Inter-kulturelt</i></b> | Integration    | Liminalt felt     | Dialog/ej      | Flere åbne, der mødes    | Udveksling mellem muligheds-horisonter |
| <b><i>Trans-kulturelt</i></b> | Digression     | Virtuelt felt     | Anderledes/ej  | Nye uvisse               | Nye muligheds-horisonter               |

Figur 37: Kulturregimer (Beck, Paulsen & Hansen i: Beck & Hansen, 2013, 126)

Et netværk, der fungerer som et *monokulturelt kulturregime*, vil dyrke det ensartede og ligheden som præmis. Der vil således være et gennemgående regelsæt og dermed en defineret grænse mellem det, der er in- og ekskluderet, og dermed mulighed for dannelsen af sub- og modgrupperinger, der taler imod den gældende diskurs. Læring og videndeling vil i et sådant netværk være centreret omkring én måde at gøre tingene på og vil derfor kun have en mulighedshorison, der relaterer til den dominerende diskurs.

Hvis et netværk derimod anses som et *flerkulturelt kulturregime*, består det af flere monokulturelle segmenter og dermed arbejdsformer. Hver kulturelle enhed dyrker sin særegenhed, og dermed adskillelse fra andre grupperinger i det flerkulturelle, og

i et sådant netværk vil spejlinger som definerende for et ”os” og et ”dem”, eller hvordan ”vi” adskiller os fra ”de andre”, være gennemgående. I et flerkulturelt netværk vil der således ikke arbejdes med et fælles tredje, men nærmere på at blive mere bevidste omkring de forskelle, der kendetegner segmenterne. Dette resulterer i, at læring og videndeling ikke baserer sig på interaktion mellem grupperne, men i den enkelte gruppe parallelt med de andre.

Det *interkulturelle kulturregime* tager udgangspunkt i diversitet og ikke mindst interaktion mellem subgrupperinger i et liminalt felt på grænsen af kulturer. Udvekslingen af eksempelvis viden anses som bærende i et interkulturelt netværk, og forudsætter at medlemmerne er åbne over for den forskellighed, der er repræsenteret og for at lade sig inspirere af andres viden og handlemåder. Arbejdsmetoden for dette regime er således integration gennem opbygning af tværgående relationer og dyrkelsen af forskellene som frugtbare for relationerne og individerne og ikke mindst læring og videndeling på tværs. Her fremhæves forskellene både som force og som potentiel ulempe, idet de enten kan virke som fordrende for opbyggelsen af en interkulturel identitet og læring på tværs, eller kan ses som en barriere, hvis forskellene bliver for store, og dialog dermed bliver umulig. I et netværk som Arctic Business Network vil det interkulturelle regime være ønskværdigt, idet der her opnås ligevægt mellem medlemmerne, og åbenhed og tillid som fundament for videndeling vil således være udgangspunktet.

Det sidste kulturregime, der her skal nævnes, er det *transkulturelle*, hvor forandring er en bærende præmis. Her fremhæves forstyrrelsen af noget, der er anderledes som igangsættende arbejdsprocesser, der forandrer og kultiverer. Det transkulturelle regime repræsenterer således forandring og nyhedsværdi, som eksisterer i øjeblikket (*virtuelt*), og som ikke er konkretiseret til handling endnu. Det overskridende og innovative er således i fokus, ligesom det emergerende, med reference til arbejdet med vidensbegrebet i kapitel 5, sættes i centrum for netop dette regime.

Med skitseringen af de 4 idealtyper for kulturelle dynamikker i et netværk er det hensigten at åbne for muligheden for at medtænke medlemmernes kulturelle ophav i rammesætningen af interaktionen og skabelsen af netværket. Således videreføres det komplekse kulturbegreb til forståelsen af netværket som fællesskab. De 4 dynamikker skal ikke ses som fastlåste rammer, men nærmere som en måde at belyse, hvad den dominerende kulturdynamik er i netværket for derudfra at diskutere, hvordan en sådan kan forandres.

### 6.1.3. BARRIERER MOD INTERKULTUREL INTERAKTION

Mødet i et netværk er, som beskrevet, kortvarigt og flygtigt, og der ligger et tidsmæssigt perspektiv, der arbejder imod, at relationer skabes og udvikles til at være dyberegående udelukkende gennem netværket som medierende fællesskab<sup>97</sup>. Det er op til aktørerne at bringe relevante aspekter af deres komplekse identitet i spil i netværket gennem italesættelse, engagement og meningsforhandling, som kan ses som afgørende for netværkets værdi som helhed og for den enkelte. Før medlemmerne mødes, ligger der således en forventning om, hvilke individer der deltager, og hvad de repræsenterer. Herunder kan nævnes kendetegn som organisatorisk kontekst, faglighed, personlighed og, som dette kapitel tilføjer, kulturel og geografisk reference. Den sidste del er svær at negligere, da den kulturelle adfærd såvel som Nordjylland og Grønlands sammenfaldende historie vil kunne understrege, hvori forskellig motivation for handlinger ligger såvel som en forventning om, hvordan ”de andre” vil agere i specifikke kontekster. Stereotyper og fordomme lever således side om side og må siges i Arctic Business Network at være udtalte gennem en historie, der rækker over 40 år tilbage med samhandel mellem Nordjylland og Grønland, Basishavn-aftale m.m., der præger medlemmernes italesættelser om interaktionen mellem kulturene som komplekse dele af helheden.

I et netværk, der agerer i mellemrummet mellem medlemmer, der repræsenterer forskellige kontekster, og danner subgrupperinger på kryds og tværs, vil det nødvendigvis kræves, at der arbejdes med tillid og åbenhed på tværs, hvis udveksling af eksempelvis viden og erfaringer skal kunne foregå. Begrebet er belyst som del af de foregående kapitler, men indføres her som proces, der støtter op om eksempelvis en interkulturel dynamik i netværket. Giddens forbinder blandt andet tillid med fraværet af tid og rum og fremhæver, at der er brug for tillid, når processer ikke er gennemskuelige eller informationen mangelfuld, eller når eksempelvis medlemsgruppen i et fællesskab ikke fra møde til møde er de samme. Derudover tilføjes tillid og pålidelighed som forudsætning og troen på, at en person handler redeligt, for at mindske risikoen ved en bestemt type aktiviteter (Giddens 1994, 35-37). Netværk som et senmoderne fællesskab har netop brug for, at der er tillid mellem dets medlemmer, også i mellemrummene mellem netværksmøderne, idet tillid kan støtte troen på, at risikoen ved at investere tid i netværket er værdifuld og værd at opretholde. Hvis fordomme og statiske fortolkninger af eksempelvis ”de andre” skjulte dagsordner dominerer, vil tilliden til netværket forsvinde og medlemmer melde sig ud. Det kan således være svært at opbygge tillid i et

---

<sup>97</sup> Dette er beskrevet i kapitlerne om netværk og om viden – kapitel 3 og 5.

senmoderne fællesskab som et netværk, der ikke har en hverdag sammen. Netværkets placering (eller fravær) i tid og rum hævdes at være en barriere, når tillid skal opbygges på baggrund af gensidig respons og engagement mellem medlemmerne, men ses som afhængig af samme, hvilket kan forekomme paradoksalt (Giddens 1994, 101).

Vender vi blikket mod individets evne til at virkeliggøre og forstærke hændelser gennem fortællinger og refleksion, kan netværket forekomme sårbart, når det kommer til at opbygge tillid og åbenhed mellem dets medlemmer, for at overleve som en konstruktion af dette. Det er ofte lettere at memorere negative oplevelser. Hvis disse kommer til at overdøve møderne, vil det være svært for medlemmet at opretholde engagementet og motivationen for at deltage. I relationen mellem Nordjylland og Grønland kan netop dette forklare, hvorfor det kan være så svært at samarbejde og mødes på tværs, idet tilliden mellem nationerne er præget af fortidens og nutidens fortælling om de situationer, hvor det er gået galt.

Relateres dette til arbejdet med kulturregimer i netværk og intentionen om at agere som et interkulturelt netværk, der er åbent for transkulturelle forstyrrelser, kan det her argumenteres for, at synliggørelse af forskelligheder, og arbejdet med at arbejde nysgerrigt med forskellighederne som en styrke, kan være med til at støtte den interkulturelle tillid. Denne sidste del vil blive anvendt som afsæt til belysningen af Arctic Business Network som potentielt interkulturelt netværk.

#### **6.1.4. KULTUR SOM KOMPLEKST PERSPEKTIV**

Kultur som perspektiv på et erhvervsnetværk er i de foregående afsnit søgt belyst ud fra en skelnen mellem kultur som reference, kultur som dynamisk og skabende samt netværket som fællesskab bestående af kulturelle forskelle. Begrebet skal netop ses som et perspektiv, der bidrager til forståelsen af Arctic Business Network som et netværk, der rummer en bred vifte af potentielle subgrupperinger.

Det kulturelle skal ses som et perspektiv, der er med til at gøre dette møde endnu mere komplekst, idet medlemmerne ikke blot skal forholde sig til personlig og organisatorisk diversitet, som også må sætte sig ind i medlemmernes geografiske placering, i arbejdet med at skabe forståelse og interaktion på tværs. Her kan det forekomme lettere at tale om medlemmerne som selvstændige individer end at skulle inddrage deres baggrund og multiple medlemskab (jf. figur 26). Ved at belyse kultur som noget der gøres og skabes i interaktionen mellem individer, åbnes der for en forståelse af, at kultur lever gennem italesættelse, og dermed har individets fortolkning og formidling af kultur afgørende betydning for, hvordan det bliver bragt i spil praksis. Den efterfølgende del af kapitlet vil således tage

udgangspunkt i medlemmernes italesættelse af kultur som udfordring og mulig barriere for interaktionen i netværket for at opnå indsigt i, hvilke nedslag der kan ses som potentialer for forandring af netværket.

Den første del af den følgende analyse rummer en skitsering af ”os” og ”dem” i netværket gennem inddragelse af medlemmernes fortællinger om disse. Her kan fortællingen om ”dem” anvendes til at få dybere forståelse for grænsefelterne mellem kulturerne og de aspekter, hvor medlemmerne undrer sig over repræsentanter, der udgør en anden kultur end dem selv. Igennem italesættelse af forskellighederne er det muligt at undersøge barrierer, der afhænger af kulturel selvidentitet og forestillinger om ”den anden”, der repræsenteres i et netværk.

Derefter vil netværket som kulturelt fællesskab blive belyst. På baggrund af det skitserede er det nærliggende, at antage at netværkets eksistens kan være truet af et ulige grupperinger, og dermed er det formålet at undersøge, hvordan Arctic Business Network placerer sig som dynamisk fællesskab på tværs af de 4 kulturperspektiver. Slutteligt vil barrierer og potentialer i netværket blive analyseret med afsæt i tillid og forskellighed. Her vil netværket som mangfoldigt fællesskab blive belyst med afsæt i de skitserede kulturregimer, og spændet imellem disse vil blive fremhæves som potentialer for forandring af netværket.

## 6.2. DEL 2: ABN – FORSKELLENES DYNAMIKKER

Da jeg landede i Nuuk, havde fået min bagage og var på vej ud for at fange en taxa, så jeg pludselig et ansigt, jeg kendte. Bjarke, som for år tilbage flyttede til København for at spille musik, stod pludselig foran mig. Jeg nåede lige at få sagt hej, og god tur, inden han skyndte sig ud til sit fly. Jeg anede ikke, at han var heroppe. For første, men ikke sidste gang, tænkte jeg over, at verden godt nok er lille, når man kan møde folk, man kender så mange kilometer hjemmefra, og at relationen mellem Grønland og Danmark er tættere, end jeg anede.

(Anden rejse til Grønland, september 2012, Bilag 4, 46)

Ovenstående citatet stammer fra mit andet, længerevarende ophold i Grønland. Mødet med det grønlandske var for mig nyt, og noget af det, som blev tydeligt ved rejserne dertil, var, hvordan det danske og det grønlandske på mange måder er smeltet sammen blandt andet grundet styringsmæssig og politisk afhængighed. Mange har gennem mit feltophold sagt sætningen *Alt kan lade sig gøre i Grønland, og intet kan lade sig gøre i Grønland*. Dette udsagn giver et blik ind i et land, hvor relationer og tillid er afgørende for, at man når sine mål, og det blev mere og mere essentielt gennem mit arbejde med Arctic Business Network som fællesskab, hvor netop relationer og tillid spiller en essentiel rolle. Hvis man vil have noget til at lykkes i Grønland, må man stille sig åben overfor kulturelle kendetegn og være opmærksom på, at man spiller på en ”kulturel udebane”, hvor andre regler for interaktion gælder. Dette gælder for Grønland, men kan siges at gælde, så snart man møder mennesker fra andre kulturer, eksempelvis når grønlandske virksomheder indgår i projektarbejde med danske virksomheder. Denne lille sætning rummer et vigtigt budskab i arbejdet med erhvervsnetværket som kulturelt mangfoldigt fællesskab. Hvis intet kan lade sig gøre, kan det have noget at gøre med, at den gensidige kulturforståelse ikke efterleves, eller at man ikke har formået at skabe en ligeværdig interaktion med den anden kultur. Man har ganske enkelt ikke fundet den rette vej ind til mennesket som kulturbærer og unik identitet.

Det efterfølgende arbejde vil bære præg af mit udgangspunkt som dansker og nordjyde, der ikke har haft noget med Grønland at gøre før opstarten af dette Ph.d.-projekt<sup>98</sup>. Derudover rummer min erfaring ikke arbejde med den erhvervs kontekst, der kendetegner Arctic Business Network, hvor produktions- og transportvirksomheder kendetegner en stor del af medlemmerne. Jeg har dog

---

<sup>98</sup> Se kapitel 2 *Det metodiske udgangspunkt* for supplerende overblik over forforståelse og adgang til netværket.

indgående kendskab i uddannelses- og konsulentverdenen, som også vil præge min fortolkning af medlemmernes fortællinger. Gennem feltarbejdet har jeg forsøgt at stille mig åben over for begge ”nationer”, hvilket i praksis har været en udfordring, idet de kulturelle forskelle grundlæggende forekom mig forståelige ud fra en dansk referenceramme, hvor det grønlandske perspektiv var nyt. Nyhedsværdien i det grønlandske bevirkede, at det var let at lade sig forføre af de spændende perspektiver, den ukendte kultur bød på, hvilket kunne bidrage til negativ italesættelse af den kendte kulturelle reference. Længerevarende ophold i Grønland og samarbejde med mennesker, der har boet der i store dele af, hvis ikke hele deres liv, har gjort dybt indtryk på mig, og har endnu engang understreget, at der altid er (mindst) to sider af samme sag, og at det at skulle tale globalisering i en verden, der rummer så stor mangfoldighed, som der eksempelvis er repræsenteret i relationen mellem Danmark og Grønland, nok altid vil være en udfordring. Min rejse i Grønland og ind i et netværk bestående af et væld af forskelle og gode intentioner, der til tider bliver misforstået, har netop skærpet fokus på, hvor afgørende gensidig kulturforståelse og meningsforhandling er i mødet mellem nationaliteter – også selvom de implicerede parter i denne afhandling repræsenterer dele af det samme kongedømme. Disse overvejelser ligger til grund for den følgende analyse, som er formidling af medlemmernes fortællinger om at skulle interagere på tværs af de forskelle, der kan ses som kendetegnende Nordjylland og Grønland.

Netværk indplacerer sig som et fællesskab, der placerer sig mellem nationer og derved som en potentiel neutral ramme for interaktionen mellem nationer. I praksis vil nogle dagsordner dog overskygge andre, hvilket vil bidrage til forskydning af netværkets kulturelle dynamik. Det er vigtigt at understrege, at kultur, som allerede skitseret, i denne sammenhæng ansues som en proces, der indeholder læring og forandring i mødet med andre kulturer samt mulighed for at arbejde med grænseflader som drivkraft og motivation for måske at ændre allerede tillært adfærd. På denne måde vil kulturmødet bidrage til fremtidig forandring fremfor at være bagudskuende, stigmatiserende og ødelæggende for det interkulturelle samarbejde. De følgende analyser arbejder ud fra dette perspektiv, og derudover forsøges netværket belyst ud fra det, medlemmerne har fortalt om deres motivation for at indgå i et interkulturelt erhvervsnetværk.

De næste afsnit omhandler netværket og dets potentialer som kulturelt og dynamisk fællesskab. Opbygningen af de følgende afsnit er således:

1. Netværkets formål - et land i forandring.
2. Italesættelse af ”os” og ”dem”.
3. Netværket som kulturelt fællesskab.

Netværkets formål inddrages her som supplement til den allerede skitserede beskrivelse i kapitel 2, afsnit 1.3 *Introduktion til Arctic Business Network*. Her søges netværkets formål relateret til den grønlandske kontekst, idet dette aspekt formodes at påvirke medlemmernes engagement og interaktion. Derefter vil italesættelsen af ”os” og ”dem” danne grundlag for et blik ind i netværkets forskelligheder, som slutteligt vil blive diskuteret ud fra kapitlets udfordring.

### 6.2.1. NETVÆRKETS FORMÅL – EN NATION I FORANDRING

For at kunne forstå hvilken kulturelt baseret motivation der var for erhvervsnetværket i 2012, er det relevant at inddrage et citat af daværende landsstyreformand, Kuupik Kleist.

Hele verden banker på Grønlands dør i øjeblikket, og det nytter ikke noget, at vi lukker os sammen om os selv.

(Kuupik Kleist i: Sørensen 2012)

Verdens og dermed også Danmarks øjne var og er rettet mod Grønland som det sidste område af ukendt land, hvor intet menneske har gået. Der var og er mange bejlere til Grønland, og dermed stod/står Selvstyret<sup>99</sup> overfor at skulle træffe nogle valg, der vil få store konsekvenser for Grønlands fremtid.

Denne bevågenhed betød også, at grønlænderne i højere grad blev tvunget til at tage stilling til, om landets identitet skulle arbejde med globaliseringen eller med nationalfølelsen som et stort, lille land – stort på areal og lille på befolkningstal. Overvejelser, der i skrivende stund stadig foregår.

Verden har jo ændret sig meget de senere år med det arktiske aspekt omkring olie og mineraler. Der er det helt nødvendigt, at Grønland har sin egen identitet i omverdenen. Det gør jeg en hel del for at markere, og det synes jeg også går skide godt.

(Kuupik Kleist i: Sørensen 2012)

---

<sup>99</sup> Der blev den 21. juni, 2009 indført Selvstyre i Grønland, hvor der siden 1. maj, 1979, havde været Hjemmestyre. Med indførelse af Selvstyret bliver det grønlandske folk nu anset som et selvstændigt folk med ret til at løsrive sig og danne en ny stat. Danmark yder stadig bloktilskud til Grønland, ligesom der stadig sidder grønlandske repræsentanter i den danske regering.



Kleist beskriver her, hvordan han ser Grønlands identitet som unik i verden, og han taler for at arbejde med globaliseringen ved at åbne landet grænser, uden at det bliver på bekostning af følelsen af at være en samlet nation. Her kan relateres til Halls arbejde med kulturel identitet som i konstant forhandling i mødet med andre kulturer.

Hertil kommer at Grønland historisk set har været igennem en rivende udvikling de sidste 100 år, hvor man er gået fra at være et samfund baseret på små byer og bygder til at være et land, hvor uddannelse tegner morgendagens grønlandske arbejdskraft. Det er ikke nok længere at kunne klare sig til dagen og vejen ved at finde mad og ressourcer i naturen, man er nu blevet afhængig af nogle af de goder, som resten af verden har haft fuld adgang til i årevis – herunder kan eksempelvis nævnes internet, der er meget dyrt for den almindelige grønlandske familie<sup>100</sup>.

Vender vi blikket mod Danmark, spiller Danmark som nævnt en stor rolle i det grønlandske samfund, selvom tendensen i Grønland er, at man ønsker at løsrive sig fra Danmark og blive et selvstændigt land. Når Danmark nævnes i forhold til Grønland, er Nordjylland automatisk det næste emne, der berøres, da Grønlands Basishavn ligger placeret i Aalborg, og at relationen mellem Nordjylland og Grønland således har været stærk siden 1973, hvor Basishavnen rykkede til Aalborg. Nordjylland, og specielt aalborgensiske virksomheder, der har med handel og transport at gøre, har således stor interesse i, at relationen til Grønland forbliver god og forandrer sig med markedet, så alle aktører får noget ud af det.

Og så ved vi jo godt begge to, at Aalborg, Grønland, venskabsbyer, økonomi på kryds og tværs, familier og alt det der interkulturelle, som du jo også kommer rundt i, giver stærke bånd.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 231-232)

Som ovenstående citat vidner om, er denne relation noget, der fylder meget – i hvert fald i Aalborg og i Nuuk, som er de to store aktører i denne kontekst. Netop i dette net af allerede etablerede og stærke relationer og potentiel relationsdannelse, placerer Arctic Business Network sig. Dermed kan Nordjylland anses som værende en del af det, man i den nye situation skal tage stilling til, om man vil bevare relationen til, og ikke nødvendigvis en del af Grønlands nye, globale identitet.

På den anden side står medlemmerne i Nordjylland med en vigtig viden om, hvad det vil sige at være aktør og land på det globale marked, så hvor Grønland rummer

---

<sup>100</sup> I 2012 kostede en måneds internetabonnement for privatpersoner omkring 1000kr om måneden for et begrænset forbrug på 5 Gb data (www.tele.gl). Til sammenligning koster en lignende forbindelse i Danmark omkring 100kr.

alle de uudnyttede potentialer, sidder medlemmer i Nordjylland generelt set med en viden om, hvordan vi kan komme til at udnytte disse potentialer og være en magtfuld kandidat på det globale marked.

Greenland has tremendously much to offer in a globalized world and is not only a depot of unexploited mineral resources ready for exploitation. Greenland itself is a complex reality, and in the future there will be many who will need people, who knows the country inside out. The qualities already existing in the country I call 'greenlandness', a resource which will be in great demand in the future. (Atuagagdliutit, 8th August 2012, 26)

De repræsenterede kulturer i Arctic Business Network er på empiriindsamlingsstidspunktet repræsenteret i Grønland og i Nordjylland, hvor det kan være nyttigt at se på disse to områders kulturelle ligheder og forskelle i arbejdet med at forstå, hvori de kulturelle forskelle ligger, samt hvorfor der kan opleves udfordringer i samarbejdet på tværs af kulturerne. Nærværende kapitel er et blik ud i de strømninger, der på daværende tidspunkt kendetegnede forandringen omkring netværket, og som påvirkede netværkets identitet og formål som samlende platform i mellemrummet mellem Nordjylland og Grønland, men med et meget stærkt fokus på Grønland som område. Fokus på Grønlands udvikling som land og Nordjyllands udvikling som forankret i virksomhedernes individuelle samarbejdsrelationer, konkrete projekter og økonomisk værdi, kan have betydning for den kommende analyse af italesættelsen af "os" og "dem" og medvirkende til den oplevede skæve fordeling af interesser og vinding i netværket.

For at få nærmere indblik i de kulturelt funderede overvejelser, der går forud for at indmelde sig i et netværk, vil analysen i anden del af dette kapitel rumme fortællinger fra henholdsvis grønlandske og nordjyske medlemmer.

## 6.2.2. ITALESÆTTELSE AF "OS" OG "DEM"

I kapitel 3 fremhævede analysen af netværkets komposition en række bud på subgrupperinger baseret på ligheder mellem medlemmerne i netværket, herunder branchebaserede grupper, grupper funderet i organisationernes størrelse og derudover geografisk baserede grupperinger. Subgrupperingerne repræsenterer forskellige udsnit af medlemmerne, der derfor vil kunne identificere sig med et bredt udsnit af disse grupperinger alt efter interesse eller ønske om at positionere sig. Ud fra et bredt kulturelt perspektiv vil alle disse grupper rumme adfærd og fælles forståelse, der er at se, som eksempelvis Etienne Wenger ville betegne som fælles

repertoire, der kan placeres som grænseobjekter (Wenger 2004, 125). Derudover vil der i inddelingen af subgrupperinger også kunne opstå en italesættelse af ”os” og ”dem” i form af, hvordan ”vi” adskiller os fra ”de andre” eller fortolkning af ”de andres” motiver for at handle anderledes end forventet.

I dette afsnit søges der indsigt i den mest fremtrædende af disse italesættelser af forskelle, som viste sig gennem det vedvarende arbejde med Arctic Business Network, nemlig den geografiske forankring i Nordjylland og Grønland. Det skal her fremhæves, at områderne i sig selv rummer større kompleksitet, end det belyses her, hvor der eksempelvis er stor forskel på synet på netværk mellem by og landdistrikter i det nordjyske, samt fra Syd- til Nordgrønland. Manu Kofoed beskriver dette fra et grønlandsk perspektiv og fremhæver her centraliseringen omkring Nuuk som problematisk.

Vi snakker om det, og det er selvfølgelig også rigtigt nok, at på det tidspunkt har sekretariatet Gjort for meget for, at netværket skulle være nede i Nuuk, og ikke kom ud til det øvrige Grønland.

(Manu Kofoed, Bilag 17, l. 59-61)

Derudover kan medlemsoverblikket i anden del af kapitel 3 bidrage med indsigt i, at det samme gør sig gældende for den nordjyske del af netværket – nemlig at der er flest medlemmer i Aalborg, som nordjysk hovedstad. Disse overvejelser er forsøgt medtænkt, men vil ikke blive uddybet yderligere, idet det er italesættelsen af forskellene og ikke de enkelte landes specifikke karakteristika, der er af interesse i det efterfølgende.

I de følgende to afsnit tegnes et billede af netværket som helhed, motivation for at indgå i netværket, samt relationen til netværket set med henholdsvis grønlandske og nordjyske øjne for på denne måde at skitsere netværket som et heterogent fællesskab, hvor det kulturelle selvbillede har stor betydning for relationen mellem medlemmerne.

### **6.2.2.1 Netværket set med grønlandske øjne**

Som nævnt i analysen af netværkets komposition i kapitel 3, er det ved en simpel gennemgang af medlemmerne i netværket tydeligt, at størstedelen kommer fra Nordjylland. I 2012 var der kun 28 medlemmer ud af i alt 75 medlemmer bosat i Grønland, hvilket følgende analyse er et uddrag af. Sven Andersen fortæller i nedenstående citat, hvorfor man netop kan gøre brug af et netværk som Arctic Business Network set fra et grønlandsk synspunkt.

I Grønland står man med ca. 20.000 indbyggere uden uddannelse, hvilket gør det svært at byde ind på større opgaver, som eksempelvis minedrift. I sådanne tilfælde kan et netværk som ABN gå ind og hjælpe med kapacitet og ressourcer, men det arktiske klima gør, at man ikke nødvendigvis har den fornødne viden i DK – her ville det være relevant at trække på andre arktiske lande gennem samarbejde. Dette kunne være et argument for at udvide netværket.

(Svend Andersen, Bilag 19, udsnit af dialog s. 22-25)

Netop kapacitet og ressourcer bliver nævnt som essentielle faktorer, der følger med medlemsskabet i et sådant netværk. Det er muligt for de grønlandske medlemmer at trække på en større mængde af uddannet arbejdskraft og ekspertviden, hvis de er medlem af netværket. Derudover bliver muligheden for at udvide netværket til at rumme flere nationer nævnt, hvilket vil kunne tilføre netværket et endnu større vidensspektre og dermed også større kapacitet at trække på, da man ikke nødvendigvis ser Danmark som besiddende den fornødne viden. Dette kan ses som et udgangspunkt for grønlandsk engagement Arctic Business Network og som udgangspunkt for medlemmets fremstilling af sin selvidentitet og sine kompetencer. Der er et konkret behov for ressourcer og viden, medlemmets engagement styres fra, og som motiverer medlemmet til at søge ud over landets grænser, velvidende om at det vil byde på nye måder at gøre tingene på.

Relationen Nordjylland-Grønland anses af en række medlemmer som en stor udfordring, der slører intentionen med netværket, og dermed svækker medlemmers motivation til at engagere sig i netværket. Et grønlandsk medlem, Gert Holm, beskriver en gængs opfattelse af udgangspunktet for Arctic Business Network som følger:

Jeg vidste jo godt, at Arctic Business Network var her, men jeg har altid tænkt det som en dansk ting; altså et dansk netværk med udgangspunkt i Aalborg eller Nordjylland, som ønskede at gå sammen om at lave noget som kunne gøre, at man sikrede sig arbejde i Grønland, og så skabe en kontakt en fælles kontakt til Grønland med udgangspunkt i, at Aalborg og Grønland jo hænger sammen sådan transportmæssigt osv.

(Gert Holm, Bilag 18, l. 105-106)

Her fremhæves den nordjyske interesse for Grønland som essentiel i netværket, og citatet vidner også om, at man som grønlandsk virksomhed måske ikke føler den samme motivation for at bedrive forretning i Nordjylland. Den historiske relation, som er forankret i transportaftalen med Aalborg Havn, gives som et konkret

eksempel på, hvordan nationerne er kædet sammen, og hvad der fra grønlandsk side kan ses som en essentiel motivation for at have et erhvervsnetværk, der kan understrege denne relation.

Det grønlandske medlem, Bent Finsen, fremhæver nyhedsbrevene som et af de steder, hvor det får bekræftet denne skæve magtfordeling.

Det viser det sidste nyhedsbrev<sup>101</sup> da helt klart, at motivationen for ABN er da at få så meget ud af Grønland som overhovedet muligt. Og så har vi ikke fælles fodslag.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 586-587)

Nyhedsbrevet omhandler netværkets aktivitet og fremtidige arrangementer, hvoraf kun et bliver afholdt i Nuuk. Resten afholdes i Danmark med afsæt i grønlandssamarbejdet som tematik (Bilag 28). Set fra et grønlandsk synspunkt kan dette opfattes som en manifestering af, at netværket hovedsageligt arbejder på at styrke relationerne, der går fra syd til nord. En tolkning, som næsten alle medlemmerne nævner, og som ikke er at finde i nogle af netværkets generelle skrivelser og kommunikation. Der tegner sig således et billede af en mere eller mindre skjult intention eller fortolkning, der lever ved et udsnit af medlemmerne. En sådan opfattelse af netværkets 'skjulte' motiv kan hindre medlemmernes interaktion, der som beskrevet baserer sig på tillid mellem medlemmerne, for at eksempelvis viden skal blive delt. Suppleret med, at netværket ikke har en kontinuert dagligdag, og at medlemmerne ikke deltager i alle de arrangerede aktiviteter, giver det mulighed for at denne opfattelse af netværket kan leve videre og måske ende med, at medlemmer melder sig ud. Medlemmerne italesætter et oplevet, uligevægtigt forhold mellem grønlandske og nordjyske medlemmer, som tager udgangspunkt i en mistillid, der er skabt over tid, men som fra deres synspunkt understreges af de aktiviteter, netværket igangsætter. Netværkets indvirkning på medlemmernes kulturelle identitet bliver således negativ og modvirker åbenhed på tværs.

Et andet synspunkt, som Christian Andreasen nævner, er, at der i det hele taget mangler tillid til de danske virksomheder grundet historisk erfaring med samarbejde på tværs.

Så har jeg et generelt forbehold over for danske virksomheder i Grønland. Og det er, at jeg vil tusinde gange hellere arbejde sammen med norske, svenske og canadiske firmaer (...) end danske firmaer. Og det

---

<sup>101</sup> Her henvises til nyhedsbrev fra oktober 2012 (bilag 28).

skyldes udelukkende de danske firmaers attitude i forhold til det at arbejde i Grønland.

(Christian Andreasen, Bilag 12, 98-102)

Christian Andreasen fremhæver her en specifik dansk måde at gå til interaktionen med Grønland på, som gør, at han hellere vil søge ud over netværkets grænser end at samarbejde med danske virksomheder. Et udsagn, der står i modsætning til de fortællinger, der bliver fremlagt i den nordjyske del af netværket, hvor netop historien af gode samarbejdsrelationer argumenterer for netværkets succes<sup>102</sup>. Når citatet sammenholdes med den danske forståelse af netværket, er det tydeligt at se, at fordomme og mistillid præger nogle medlemmers motivation for medlemskab af netværket, og at historien om at interagere med ”de andre” ikke er den samme. Et medlem som Christian Andreasen vil måske ikke blive ved med at være medlem af netværket, hvis han bliver forstærket i denne oplevelse af de danske virksomheder. Ansvar for at skabe tillid ligger dog ikke udelukkende ved ”de andre” og ved netværket. Hvis Christian Andreasen er interesseret i at finde potentialet i netværket, må han starte forandringen, og kan ikke blot sætte sig med armene over kors, og vente på at ”de andre” udfører handlinger, der kan virke fremmende for hans relation til netværket. Hvis forandringen skal ske, må det således også ske på initiativ fra ham.

Han fortsætter senere i interviewet:

Der er meget tætte bånd mellem Grønland og Danmark sådan familiære. Og qua logistikken altså primært søfartslogistik, så vil meget samhandel naturligt køre gennem Danmark. Jeg er ikke sikker på, at det er smart altså sådan rent ud fra en økonomisk betragtning. (...) I forhold til hvad man kan få tingene til ovre i Nordamerika. Så tror jeg, at Grønland ville have utrolig meget bonus af at få noget mere samhandel den vej. Der ligger så en masse andre kulturelle, designmæssige, dimensionsmæssige ting og sager. Hvis man så holder sig til Canada, så går det geografisk, men kører du til USA, jamen så begynder problemerne at opstå. Så jeg vil sige, der er meget naturligt i det.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 333-342)

Her begrundes de tætte bånd igen i den historisk tætte handelsrelation, men der åbnes også op for, at det kunne være interessant at kigge mod andre nationer, når viden skal tilegnes eller deles og nye samarbejder etableres. Grønlands udvikling

---

<sup>102</sup> Se næste afsnit 6.2.2.2 *Netværket set med nordjyske øjne*.

bringes ind som reference, idet man på daværende tidspunkt var udsat for mange 'frierier' fra de omkringliggende lande, hvilket åbnede virksomhedernes, og dermed også medlemmerne i Arctic Business Networks øjne for, at frugtbare relationer kunne skabes uden om Danmark.

Fortællingerne fra et udsnit af de grønlandske medlemmer peger på, at den grønlandske del ikke føler sig inkluderet i konstruktionen af netværket, og at dette relateres til den kulturelle forskellighed som afgørende. Lige som medlemsformerne varierer dette billede dog, hvor en del af dem, som eksempelvis Gert Holm, har godtaget præmissen om, at netværket er præget af de nordjyske medlemmer, som også er at finde i Bestyrelsen og Styregruppen. Disse medlemmer vil potentielt set kunne blive inddraget som mere engagerede medlemmer, hvis netværket tydeligt formidler, at de har mulighed for at præge netværket i deres retning. En anden del placerer sig som medlemmer, der bruger netværket som visitkort, eller måske ikke engang vil kendes ved, at de er i netværket, da deres tillid til "de andre" er blevet brudt. Dette er ikke nødvendigvis en erfaring, de har gjort sig gennem engagement i netværket, men måske en erfaring, de har fra tidligere projekter. I denne kategori placerer Christian Andreasen sig blandt andre, og disse medlemmer kan være svære at få engageret i netværket igen. Dette vil eksempelvis kræve stor synlighed omkring, hvilke initiativer netværket kan igangsætte, der rummer den grønlandske del lige så meget som den nordjyske<sup>103</sup>.

Efter et indblik i et udsnit af den grønlandske italesættelse af netværket og de nordjyske medlemmer er det nu tid til et blik ind i de nordjyske fortællinger.

### 6.2.2.2 Netværket set med nordjyske øjne

Fra nordjysk side fremhæves netværket som en måde at forstærke de tætte og succesfulde relationer, der går på tværs, og som er blevet skabt over tid. Dette argument suppleres af det allerede skitserede billede af netværket som en ressourcebank, der trækker på et mangfoldigt udsnit af de væsentlige kompetencer (se forrige afsnit).

Den rigtige indgangsvinkel [til det grønlandske marked] det var jo så Arctic Business Network, som er et eller andet sted en interesseorganisation, kan man jo næsten kalde det, men i hvert fald som kiggede i den retning, som vi ønskede at kigge i. Og jeg var helt overbevist om, at hvis jeg nu blev medlem, jamen så ville der også være

---

<sup>103</sup> Her refereres til de belyste medlemsformer i netværket fra kapitel 4.

nogle, der ville være nogle erfaringer og nogle ressourcer at trække på, og det har jo vist sig, at det var der jo.

(Ole Villumsen, Bilag 23, l. 61-66)

Ole Villumsen lægger her vægt på sin motivation for at indgå i netværket for egen interesses skyld og for at få del i den erfaring, viden og kapacitet, der er repræsenteret i netværket. Han peger dog på den store vægt af danske virksomheder som en udfordring for dynamikken og mangfoldigheden i netværket.

[vi er en samling af] Danske virksomheder som kigger ind i Grønland, altså vi skal jo op og lukrere på det, som Grønland de kan. (...) Det er nemmere for en dansk virksomhed at se, hvad vi skal bruge Grønland til og netværket, end det er for en grønlandsk virksomhed at se, hvad skal de bruge os til. (...) Helt ærligt så tror jeg, at vi får et svagere og ringere netværk i Danmark, hvis der ikke kommer passende mange grønlandske spillere ind. (...) [både i forhold til] samarbejde, men også vidensdeling og erfaringsudveksling, uden det, (...) sidder der altså folk hernede, som tror vi ved. Og der tror jeg, det er uendeligt vigtigt at have folk på den anden side, virksomheder på den anden side, som måske også kan rette os lidt til engang imellem, [og siger] ”nu skal I høre, det er ikke sådan, som I tror”.

(Ole Villumsen, Bilag 23, l. 517-530)

Uden grønlandske medlemmer vil de nordjyske medlemmer blot forstærke hinanden i en fortolkning af den grønlandske kultur som værende forskellig og på nogle punkter uforståelig. Ole Villumsen fremhæver her et ønske om at lære noget af ”de andre” med en respekt for den viden, der er repræsenteret hos de grønlandske medlemmer. Citatet kan bruges som et udtryk for, at han ønsker at udvikle sin kulturelle identitet og ikke er bange for at italesætte svagheder og udfordringer, hvis det kan føre til forandring af ham selv og hans virksomhed (Giddens 1991, Hall, Held og McGrew (red.) 1992).

Jesper Danielsen, der har en længere historie som aktiv i netværkssammenhæng, vender udfordringen med manglen på grønlandske medlemmer til en potentiel force for det enkelte, grønlandske medlem.

Om de [grønlandske medlemmer] udgør en tredjedel af netværket, det har jeg diskuteret med nogle af dem, også dem der siger, ”vi er da ikke ret mange heroppe, hvad betyder det?” Så siger jeg ”nej men så vær da



glad for, at du er medlem, fordi så kan du trække på et stort bagland i Nordjylland”.

(Jesper Danielsen, Bilag 25, l. 525-527)

Jesper Danielsens måde at tænke netværk på er her som alliancer og derigennem adgang til et bredere felt af ressourcer – specielt i det nordjyske. Argumentet går her på at være en del af ”klubben”, der sidder med den store, interkulturelle viden, og som kan få samarbejder til at lykkes på tværs. Dette perspektiv kræver dog, at medlemmer ikke føler sig opslugt af majoriteten, som noget kan tyde på foregår i Arctic Business Network jf. det forrige afsnit. Relateres dette til skitseringen af de toneangivende medlemmer i netværket, er det også tydeligt, hvordan den nordjyske agenda præger disse. Da netværket er et nordjysk initiativ, og på undersøgelsestidspunktet blot havde eksisteret i 5 år, må denne ”overrepræsentation” af nordjyder anses som naturlig i et vist omfang. Dog kan dette også fortolkes som medvirkende til den udfordring, der er udgangspunktet for dette kapitel, nemlig at de kulturelle forskelle opleves som barriere for aktiviteten i netværket. Det paradoksale er her, at netværket ikke ville kunne eksistere uden forskellene og at mødet mellem medlemmerne tager udgangspunkt i at medlemmerne besidder forskellig viden og identitet.

Birte Nielsen påpeger den kulturelle forskel i handlemåder og kommunikation som en stor udfordring set med danske briller.

Jamen nogle aftaler holder, nogle aftaler holder altså ikke. Havde jeg ikke haft XX med første gang, så havde jeg blevet usikker på, om det var på grund af mit budskab, eller på grund af mig som person, at nu droppede de den aftale. Men sådan er kulturen, og det er bestemt ikke negativt ment slet, slet ikke. Jeg synes det er bemærkelsesværdigt, at de holder ved sådan en kultur. Det er bare svært som dansk forretningsdrivende. Hu hej, vi har rejst så og så mange kilometer, nu skal vi mødes, nu skal vi videre.

(Birte Nielsen, Bilag 14, l. 167-174)

Birte Nielsen har gjort brug af en kulturel mægler fra netværket for at opnå sine mål med et konkret grønlandsk samarbejde og for at være sikker på at lykkes med sine aftaler. Hun understreger en undren over, hvorfor de holder fast ved deres kultur og ikke arbejder mere ud fra de principper, der kendetegner ’hendes egen’ kultur, hvilket vidner om et selvbillede, der afbilder en ulige magtforskydning mellem landene. Med reference til kapitlets teoretiske udgangspunkt kan dette udsagn relateres til statiske fordomme, som eksempelvis Hofstedes kulturbeskrivelser åbner

op for (Hofstede 1980). Hvis netværket skal være et tilstræbt neutralt fællesskab, der eksisterer i grænselandet mellem kulturer og organisationer, vil der også være behov for at medlemmerne stiller sig åbent overfor ”de andre” og giver plads til at lade sig forstyrre og overraske.

De danske medlemmer inddeler sig, lige som de grønlandske, i flere kategorier og beskrivelser af netværket som et kulturelt fællesskab og værdien af dette. Flere af medlemmerne har, som Jesper Danielsen, lang erfaring med at indgå i netværk og er derfor klar til at give netværket tid og engagement, hvor andre, som eksempelvis Birte Nielsen, er mere opsatte på at forstå ”de andre”, så hun lettere kan få værdi ud af netværket i form af konkrete projekter, der kan gavne hendes virksomhed. Birte Nielsen repræsenterer således medlemmerne, der bruger netværket som gatekeeper til potentielle samarbejdspartnere og som visitkort, der kan hjælpe hende nærmere relevante personer og virksomheder. Her placerer Jesper Danielsen sig nærmere som et fuldt engageret medlem, der investerer i netværket af flere og måske mere diplomatiske grunde end værdi på den korte bane<sup>104</sup>.

Netværkets kulturelle forskellighed beskrives gennem relationen til ”dem” og en definition af ”de andres” adfærd som værende anderledes end ”vores”. At de kulturelle forskelle er der, kræver ikke de store argumenter, men det er interessant, hvordan forskelligheden her fremhæves ud fra to perspektiver – på den ene side som noget nyt og spændende, som man nærer stor respekt for, og på den anden side som noget, der afviger, og som ikke er nemt at arbejde sammen med.

### 6.2.3. KULTURELLE DYNAMIKKER I NETVÆRKET

Netværket defineres af de grønlandske medlemmer som et dansk netværk, hvor det er den danske dagsorden, der kendetegner netværket som helhed, og dette gør det svært for de grønlandske medlemmer at relatere til netværket med andet end modstand og mistillid, hvis ikke de er enige i den retning, netværket udpeger. Gert Holm peger på netop denne dominans.

Jeg har fra starten af som sagt, jeg vidste jo godt, det var her det der Arctic Business Network, men jeg har altid tænkt det som en dansk ting, altså et dansk netværk med udgangspunkt i Aalborg eller Nordjylland, som ønskede at gå sammen om at lave noget som kunne gøre, at man kunne sikre sig arbejde i Grønland, og så skabe en kontakt en fælles kontakt til Grønland også med udgangspunkt i, at Aalborg og Grønland jo hænger sammen sådan transportmæssigt osv. ikke?

<sup>104</sup> Her refereres til de udviklede medlemsformer fra kapitel 4.

(Gert Holm, Bilag 18, l. 105-106)

Citatet peger på, at der for Gert Holm ikke har været tvivl om, at netværkets udgangspunkt var afsættet i Aalborg og Nordjylland, og at det var ud fra dette, han kunne se nogle potentielle relationer til disse interessenter og medlemmer i netværket. Relateret til den præsenterede model for kulturdynamikker beskrives det monokulturelle kulturregime som lighedssøgende og tydeligt, hvad der in- og ekskluderes (Beck, Paulsen og Hansen 2013, 169). En del af Arctic Business Networks identitet som mangfoldigt fællesskab må siges at bære præg af det monokulturelle, hvilket taler imod netværkets potentiale som et interkulturelt og neutralt fællesskab mellem kulturer og organisationer. Carl Hansen påpeger denne monokulturelle dynamik ud fra de udfordringer, han ser i netværket som mangfoldigt fællesskab, og placerer dermed ansvaret for netværkets kulturelle dynamikker hos begge nationer.

Den ene udfordring er at få dem [de Nordjyske virksomheder(red.)] til at forstå, at det faktisk går begge veje, og det ikke kun handler om, at de skal have en fod indenfor i råstof-udviklingen i Grønland. Handler også om, at grønlandske virksomheder faktisk kan tilbyde de danske virksomheder noget. (...) Den anden udfordring som også er stor, og som er lige så stor. Det er at få de grønlandske medlemmer af netværket til at bruge det.

(Carl Hansen, Bilag 15, l. 311-331)

Carl Hansens sidste kommentar vidner om, at der måske kan være en tendens fra grønlandsk side til, at man stiller sig afventende og måske en smule skeptisk overfor danske initiativer. Dermed udnyttes muligheden ikke for at påvirke der, hvor de kan. Ansvaret for de gældende kulturdynamikker i netværk må siges at være gensidige, og medlemmernes muligheder for at præge netværkets dynamik tilstræbt ligeværdige som udgangspunkt. I praksis kan de mest dominerende og måske den gruppe, der i dette tilfælde hører til netværkets founding fathers, dog have tendens til at påtage sig rollen som fuld engagerede medlemmer og dermed besidde definitionsmagten i netværket. Dette billede vidner om et ulige magtforhold, der understreges af observationer fra netværksmøder, hvor den grønlandske deltagelse nærmest ikke var at finde, og hvis de valgte at deltage, var forbindelsen meget dårlig (eks. Bilag 4, 57). Her kan det diskuteres, om netværket så er mono- eller flerkulturel, men et nærmere blik på udsagnene giver et billede af, at medlemmerne ikke nødvendigvis bruger hinanden internt i Grønland i Arctic Business Network regi.

### 6.2.3.1 Det interkulturelle potentiale

Med en skitsering af netværket set med nordjyske og grønlandske øjn, samt en diskussion af netværkets nuværende monokulturelle form og interkulturelle potentiale er det nu relevant at se på de kulturelle udfordringer, der ligger i interaktionen i netværket som tilstræbt neutralt fællesskab. Dette med afsæt i min position som forsker, der ikke havde kulturel indsigt i den grønlandske del af netværket.

Som repræsentant af dansk og ikke mindst nordjysk kultur, opnåede jeg i mødet med det grønlandske indsigt i, hvor forskellige vi er, og dermed også hvor forskellige forudsætninger vi har for at være med i eksempelvis et tværgående netværk. Min identitet rummede i opstarten af projektet ingen viden om, hvilke faldgrupper, magtforhold og forskelligheder, der var repræsenteret i Arctic Business Network, men jeg havde en formodning om, at der måtte være forskel på, hvordan man lever i Danmark på de længde- og breddegrader, landet er placeret, og hvordan man lever i Grønland flere tusinde kilometer mod nord. Nedenstående citat stammer fra en middag i Sisimiut.

De sagde nærmest ikke ”ja” og ”nej”, men løftede i stedet øjenbrynene eller rynkede på næsen. Det non-verbale er meget tydeligt her, og noget man skal vænne sig til, men på en eller anden måde giver det en masse plads til stilhed og reflekteren over de ting, man snakker om, i stedet for at man bare snakker videre og nærmest prøver at undgå stilhed. Det er, som om at samtaler bliver en smule dybere og mere intense her, og jeg sad med en fornemmelse af, at hvert enkelt ord, jeg sagde, blev sat i kontekst med det, de allerede havde erfaret, og at det tog den tid, det skulle tage. Det gav lange pauser, der for mig kom til at virke meget intense, men jeg forsøgte at give dem plads uden at afbryde med ”danske” pauseord som ”øhm”, ”nåh” eller lignende.

(Refleksioner fra forretningsmiddag, oktober 2012, Bilag 4, 57-58)

Dette møde åbnede mine øjne for et væsentligt element i mødet mellem nordjysk og grønlandsk kultur, som betinget af århundredes levevis – hver for sig og som del af en samlet helhed. Selvom vi taler det samme sprog, så er der en verden til forskel på, hvordan vi bruger sproget. Hvor mine nordjyske aner siger mig, at alle pauser skal fyldes ud, bliver dette i Grønland opfattet som overvældende, at vi som danskere hele tiden skal anerkende eller anerkendes gennem fyldord. En snak med en lokal mand i Nuuk gjorde mig opmærksom på denne forskel.

Under vores snak påpegede han, hvordan jeg hele tiden sagde ja og nej for at udfylde pauserne i vores samtale. Jeg har aldrig selv tænkt over

det, men efter han nævnte det, blev jeg meget opmærksom på, at jeg faktisk næsten aldrig lader pause være lig med stilhed. Han sagde, at han så det som en meget dansk ting at afbryde stilheden, hvor man i Grønland bruger stilheden til at sætte udsagn i relation til den viden, man ellers besidder...

(Tilfældig samtale, september 2012, Bilag 4, s. 51)

Dette kan ses som et eksempel på, hvordan mødet med grønlandsk kultur gjorde mig opmærksom på elementer og adfærd, der kendetegner min kulturelle identitet, men som jeg ikke har været opmærksom på. Ved at blive gjort opmærksom på dette og på hvad det havde af konsekvens for interaktionen, kan mødet med andre kulturer føre til større forståelse for, hvilken måde ens kulturelle identitet påvirker andre og nogle gange bremser eksempelvis samtaler. En dialog, som kan være svær at have, hvis ikke man tilbringer meget tid sammen og har interesse i at opnå dybere forståelse og anerkendelse af den "anden kultur" som ligeværdig og forskellig (Giddens 1991, Hall, Held og McGrew (red.) 1992). Christian Andreasen supplerer denne observation med et billede af, hvordan det kan være komplekst at interagere og videndele, hvis udgangspunktet er monokulturelt.

Det er fuldstændig hvilken attitude, du kommer ind til et samfund med. Grunden til at jeg for eksempel så hellere vil arbejde sammen med canadiske selskaber, det er, de ved, de er på udebane. (...) De ved, at de er på udebane, de ved, at de skal være sammen med nogle, som har forstand på de lokale forhold. Hvis du går ned og spørger dem i Danmark om "hvordan er det så at drive forretning i Grønland i forhold til i Danmark"? "Ah, det er jo det samme osv., osv.". Nej det er det overhovedet ikke. Det er helt andet juridisk sat op, det er helt andet skattemæssigt sat op. Det er helt helt anderledes. Men de forstår det ikke, og de nægter at acceptere det. For de vil køre, som de altid har gjort altså. Og de kan ikke forstå, at de er på udebane, og de faktisk er i en anden juridisk enhed altså. Så det er det.

(Christian Andreasen, Bilag 12, l. 163-171)

Her må den historiske rammesætning ses som medvirkende til, at man til tider anser de kulturelle forskelle som værende medspillere i, at den tværkulturelle interaktion lykkes – om det gælder videndeling eller samarbejde.

Carl Hansen kommer ind på et andet aspekt, som er væsentligt at understrege, når den kulturelle referenceramme anses som værende i proces – nemlig at mødet med andre kulturer kræver bevidsthed om, hvad man selv vil og kan investere.

Hver virksomhed i Grønland har en større bredde end hver virksomhed i Danmark. Og i forbindelse med at en dansk virksomhed måske skal tage flere opgaver ind af forskellig art, hvis de ønsker en vækst, så kunne man få hjælp fra en grønlandsk virksomhed, fordi grønlandske virksomheder er bedre i bredden.

(Carl Hansen, Bilag 15, l. 319-323)

At rette blikket mod egen kultur og evne til at skabe og forandre sin kulturelle identitet, fremfor at forstærke fjendebilleder, kan ses som en relevant egenskab, hvis det interkulturelle møde skal kunne føre til refleksion og kulturel forandring. Ved at være bevidst om egne begrænsninger er det muligt at søge relevant sparring i eksempelvis et netværk, der placerer sig som neutralt fællesskab mellem kulturer – geografisk såvel som organisatorisk forankret. Bruges kulturen derimod som argument for, at der ikke skal være et netværk, bliver det svært at skabe et konstruktivt og fremadrettet interkulturelt samarbejde, hvor parterne er ligeværdige trods forskellighed.

Det grønlandske medlem, Gert Holm, fremhæver det interkulturelle potentiale, der kunne være i Arctic Business Network som:

Man kommer jo med forskellige erfaringer typisk, hvis det er en specialist virksomhed, så vil de udenlandske virksomheder - danske eller andre – de vil jo typisk komme med en specialist viden, som man ikke har i den grønlandske virksomhed. Til gengæld så ved den grønlandske virksomhed en række ting om de lokale forhold vind, vejr, jordmæssigt eller hvad det nu er for noget ikke?

(Gert Holm, Bilag 18, l. 328-332)

Hvis det interkulturelle kulturregime, med henvisningen til Beck, Paulsen og Hansen, tager udgangspunkt i interaktion med divergerende kulturer, kan dette siges at indramme netværkets potentiale som dyrkende det interkulturelle. Netop her kan der refereres til det tidligere arbejde med netværket som grænsefællesskab mellem individer på mikroniveau, organisationer på mesoniveau og kulturer på makroniveau (Wenger 2004, 126). Arctic Business Network overser dog som helhed dette potentiale, idet interaktion har tendens til at fortabe sig i fortællinger om historisk mistillid og uhensigtsmæssige magtforhold. Mange medlemmer fremhæver netop medlemmernes forskelle som essentielle i netværkets værdi som potentielt videndelingsfællesskab.

Fordi det er det [forskelligheden (red.)], der gør både en enkel person stærk, men også et netværk stærkt. Det er alt det her mangfoldighed i

virkeligheden (...) det er jo det, man bliver klog af, det er at høre på alle dem, de andre.

(Svend Andersen, Bilag 19, l. 430-432)

Svend Andersen beskriver her potentialet i forskelligheden og muligheden for at lade forskelligheden afspejle netværkets værdi og helhed, hvilket vil bidrage med at styrke medlemmerne såvel som netværket. I arbejdet med den interkulturelle kulturdynamik i netværket kunne der eksempelvis inddrages flere nationer til at højne dialogen og udvide netværkets perspektiv samt videnskapacitet repræsenteret gennem medlemmerne, forankret i et mangfoldigt udsnit af organisationer. Carl Hansen indrammer dette perspektiv således:

Og så ville det være et Arctic Business Network. Så havde vi medlemmer i Canada, i Alaska, i Rusland, i Norge, i Sverige, i Finland. (...) der skulle være medlemmer i alle de lande, som bliver betegnet som Arktiske. (...) Og det forhindrer ikke den handelsaktivitet i mellem Nordjylland og Grønland, den vil stadigvæk være der. (...) Men det vil være attraktivt også for nordjyderne at handle med de andre lande.

(Carl Hansen, Bilag 15, l. 694-705)

Udvidelsen af netværkets grænser vil kunne føre til større kompleksitet og heterogenitet i netværket og dermed større mulighed for medlemmerne at opnå viden og skabe relationer, der kan bidrage med mening og værdi (Wellman (red.) 1999, Wenger 2004).

Dog vil det stadig kræve, at elementer som mistillid mellem medlemmer og kulturelle barrierer bliver imødekommet af netværket som helhed. Dette punkt vil det sidste afsnit tage udgangspunkt i.

### **6.2.3.2 Tillid og åbenhed**

I Arctic Business Network bliver der i det foregående tegnet et meget skarp billede af ”os” og ”dem” fra begge sider af Atlanten, som vidner om mistillid til den anden part – hvad enten det angår, at tilliden er blevet brudt, eller om det omhandler mangel på forståelse af adfærd og samarbejdsvillighed. I dette tilfælde kan forskellene virke hæmmende for interaktionen i netværket og dermed også for netværkets eksistens og succes med at opnå skitserede målsætninger. Når afsættet er en definition af ”os” gennem distancering til ”dem”, bliver interaktionen og magtforholdet skævt, og forskelligheder kommer herved ikke til at fremstå som en

ressource, men mere som en belastning og en barriere der forhindrer interaktion og videndeling.

Gert Holm fremhæver, at hvis netværket skal eksistere i kraft af, det enkelte medlems input og potentielle output, må hvert enkelt medlem vide, hvad det *kan* bidrage med – kulturelt som virksomhedsrelateret – og hvad det *vil* have ud af netværket – kulturelt som virksomhedsrelateret. Dette relaterer sig til individet som del af konstrueringen af fællesskabet og dermed individets evne til at invitere til tillid og samarbejde gennem tydelig italesættelse af dets identitet.

[Vi må] finde ud af hvad kan vi levere, og hvad er det, vi mener, den grønlandske virksomhed kan levere, hvad er det, de kan bidrage med? Og hvad er der så i det for dem ikke? Og for os. Så det aller aller vigtigste det er, at man skaber en situation, hvor begge parter føler, det er et ligebyrdigt forhold.

(Gert Holm, Bilag 18, l. 345-348)

Det kan være en fordel for interaktion på tværs af kulturer at arbejde efter et tilstræbt værdineutralt fællesskab, som det interkulturelle regime åbner op for. Dette må tage udgangspunkt i anerkendelse af den eksisterende og potentielle mangfoldighed, der dels kendetegnes af kulturer og dels kendetegnes af en bred vifte af andre aspekter af individets multiple identitet og medlemskab. Jens Søndergaard fremhæver ligeledes muligheden for at forsøge at tilføje en modsatrettet pilespid på de pile, han mener går fra syd til nord i netværket, og herved forstærke det gensidige engagement og den gensidige læring og videndeling.

Altså, der hvor vi synes, det kunne være vigtigt, det er at se, om vi ikke kunne få skabt [tydelighed (red.)] i forhold til, hvad kan Nordjylland, som vi kan bruge? (...) hvis jeg kigger på vores region, som matcher sådan lidt med Nordjylland, (...) vi også er den der udkantsregion, så derfor er der egentlig nogle sammenhænge, [der kan give mulighed for interaktion omkring (red.)] hvordan kan vi lære af hinanden?

(Jens Søndergaard, Bilag 21, l. 133-137)

Jens Søndergaard åbner her op for et arbejde med forskelle, der tager afsæt i sammenfaldende udfordringer med afsæt i geografisk placering i forhold til nationen som helhed, og dermed fremhæver han ligheder og forskelle som dynamik og alliance mellem medlemmer, som ikke nødvendigvis vil se sig selv som lige. Inddrages Giddens tillidsbegreb her, vil dette styrke individernes relation og herved opbygge tillid til det måske ukendte (Giddens 1991, 189). Derudover vil en sådan



proces skabe mulighed for emergering af viden og ikke mindst læring hos de implicerede medlemmer, der kan føre til ændringer i deres identitet.

Derudover kan noget tyde på, at der ligger et potentiale i at arbejde med kulturforskellene og ikke mindst styrkelse af den grønlandske motivation for at indgå i netværket. Som det grønlandske medlem, Bent Finsen, fremhæver, er det altafgørende, at netværkets dagsorden er synlig og transparent for medlemmerne.

Hvis dagsordenen er, hvordan kan grønlandske virksomheder bidrage de nordjyske virksomheder med at komme ind på det grønlandske marked, så er det jo det, der var udgangspunktet. Og det er jo så der, hvor de grønlandske virksomheder siger ”nej det vil vi sgu ikke bidrage med, hvorfor skulle vi dog gøre det? Så skærer vi da selv den gren over, vi sidder på” ikke? Fordi der kommer måske ikke noget igen jo, og der har jo ikke kommet noget igen. Så det er i bund og grund, er det det, vi sidder og taler om, det er, at der er ikke, altså uanset om den er formel eller uformel, om det er vidensdeling eller ikke vidensdeling, så er det dagsordenen, vi skal kigge på. Og vi opfatter dagsordenen som, at hvordan ABN kan være en genvej til at få de nordjyske virksomheder ind på det grønlandske marked. Sådan er det.

(Bent Finsen, Bilag 20, l. 349-358)

Dermed opnås der gennemsigtighed i netværket som helhed, og fordomme vil måske få lidt sværere ved at overleve. Hvis oplevelsen og fortolkningen af netværket er monokulturelt, og at det er et dansk initiativ, der fordrer danske og nordjyske virksomheders virke i Grønland, må dette tages op til overvejelse i netværket, om det er en sådan identitet og fortælling, man ønsker at forstærke. Hvis det ikke er denne historie, der ønskes fortalt, må man gøre en ekstra indsats for at igangsætte initiativer, der viser det modsatte, og forstærke de strømninger, der peger i eksempelvis den interkulturelle retning. Dette leder opmærksomheden fra kulturbegrebet som karakteriserende delene af netværket til at fokusere på netværket som en interkulturel helhed med transkulturelle potentialer, hvori ny adfærd og inspiration kan skabes.

### 6.3. POTENTIALE

*Udfordring 4:* De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.

Med udgangspunkt i ovenstående udfordring, søgte nærværende kapitel indsigt i mødet mellem kulturer i Arctic Business Network som sidste del af belysningen af de dele, der skaber netværket. Her er det netop kultur som komplekst begreb, der tager form i italesættelsen, der er interessant. Og her er opmærksomheden således ikke rettet mod grønlandsk og dansk kultur som statisk, men nærmere mødet mellem kulturerne som processuel formende italesættelsen af ”os” og ”dem”. Dette perspektiv bidrager til indsigt i netværkets kulturelle kompleksitet, samt hvordan medlemmernes tillid og mistillid til ”de andre” kan forhindre interaktionen og opretholdelsen af netværket.

Den skitserede udfordring, der danner rettesnor for dette kapitel, fremhæver netop de kulturelle forskelle som svær at håndtere i praksis, og en analyse af disse barrierer viser, at netværkets monokulturelle dominans måske kan ses som en af de bagvedliggende årsager. Dette kan eksempelvis forklares gennem netværkets oprindelse som forankret i Nordjylland, men det kan også forstås som, at der ligger et potentiale i at ”sætte netværket fri” og lade det eksistere som et interkulturelt og emergerende fællesskab, der rummer mangfoldigheden. At understrege de kulturelle identiteters mangfoldighed kan netop anses som værende et uudnyttet potentiale i netværket, som ved første øjekast hævder at være arktisk. Fremfor udelukkende at arbejde med konkurrenceskel afhængigt af medlemmernes faglighed kunne der ligge et potentiale i at arbejde med interkulturel interaktion mellem lande med forskellig tilknytning til Arktis. I bedste fald vil dette medføre en konstruktiv dialog med en fælles forståelse af den diversitet, der må være i tilgangen til Arktis, og hermed vil tonen måske få en mere målrettet klang, fremfor at dvæle ved historie og kontroverser, der eksempelvis har præget relationen mellem Danmark og Grønland i årtier. Dette leder til et bud på et potentiale, der kunne forfølges:

*Potentiale:* Forskellighederne kan ses som netværkets styrke, hvilket kræver at man tør bringe dem i spil og synliggøre dem, når medlemmerne mødes. Netværkets heterogenitet kunne udvides til at rumme flere nationaliteter for at opnå større diversitet, og således rette blikket mod potentielle, fælles projekter i fremtiden frem for fortidens dårlige erfaringer.

Der ligger et stort arbejde i at ”rydde op” i netværket, og skabe sammenhæng mellem medlemmer, handling og målsætning, så det er klart for alle medlemmer – hvad enten de er aktive eller ikke aktive, hvorfor de skal engagere sig i netværket, og hvad det er, de får ud af det. Dette kan blandt andet gøres gennem historiefortælling og ved at lave fokus på, hvad det er for succesprojekter og samarbejder, der kommer ud af videndeling på tværs mellem virksomheder af forskellig oprindelse og som agerer inden for forskellige kulturelle kontekster. Hvis

netværket skal bygge på diversitet, stiller det store krav til italesættelsen af, hvordan denne diversitet rummes og gøres relevant gennem konkrete eksempler.

### **6.3.1. INTERVENTION PÅ BAGGRUND AF POTENTIALE**

Den følgende intervention er et eksempel på et dialogmøde af flere, der havde til formål at formidle de resultater, jeg havde opnået gennem mine analyser af netværket. Her var rammesætningen, at præsentere netværket som helhed bestående af medlemmer, værdifulde forbindelser og kulturelle forskelle. Her præsenterede jeg første gang overvejelserne om, at udvidelse af netværket ville kunne føre til udvidelse af netværkets muligheder for at skabe en stærk, mangfoldig profil.

Dette dialogmøde blev afholdt med netværkets daglige ledelse og det danske sekretariat i en periode, hvor netværket stod midt i forandringen. Behovet for indsigt i medlemmernes fortællinger var således tydeligt, og det skabte en givende dialog efterfølgende. I formidlingen af undersøgelsens resultater, var netværket som lærende fællesskab og potentiel forstyrrelse under udvikling, og jeg fik her mulighed for at afprøve tanken i praksis. Det gav både netværkets ledelse og jeg selv mulighed for at lade dialogen flyde omkring, hvordan det kunne lade sig gøre i praksis, at lade netværket være en forstyrrelse.

Interventionen er nærmere beskrevet i nedenstående figur.

| Tids-<br>punkt | Intervention  | Udfordring og<br>overvejelse   | Forandring  | Refleksion   |
|----------------|---|--|---|--|
| Foråret 2013   | Dialogmøde med formand og sekretariat, Arctic Business Network. | <p><b>Udfordring:</b><br/>Formidling af resultater på baggrund af analyserne forankret i udfordringerne med <i>netværket som helhed, medlem, værdi og placering i konteksten.</i></p> <p><b>Mål:</b><br/>At skabe transparens og formidling af foreløbig analyse af netværket. Intenderet forstyrrelse af netværkets ledelse og sekretariat, med formål at skabe dialog om de forskellige perspektiver på netværket og potentialer for forandring.</p> <p>(se bilag 8 – Et foreløbigt blik ind i ABN).</p> | <p>Udvidelse af netværket til at lave en Go Global strategi, for at involvere flere nationaliteter samt resten af Danmark.</p> <p>Arbejde med organiseringen af netværket som fællesskab hvis force er forskellighed. Det blandt andet ved at se på medlemstypernes forudsætning for at engagere sig.</p> <p>Fokus på netværket som læringsrum, hvori forskellige former for viden er tilgængeligt. Dynamisk arbejde med oplæg og networking.</p> <p>Organisering af netværkets muligheds- og handlingsrum.</p> | <p>At udvide netværkets grænser er ikke forløbet uden modstand. Det er en stor forandring, der i fremtiden vil komme til at betyde, at magtstrukturerer forandres og at netværket for en anden identitet. Om det er den rigtige vej at føre netværket, må tiderne vise.</p> <p>Forståelsen af netværket som forstyrrelse i medlemmernes hverdag gav anledning til dialog om, hvordan man kan bruge dette i organiseringen af netværket. Specielt medlemstyperne og skitseringen af viden gav anledning til dialog.</p> |

Figur 38: Uddrag af Interventionslog (figur 11, SBB 2016)

## KAPITEL 7. DET SKABENDE NETVÆRK

*Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world; indeed, it's the only thing that ever does.*

- Margaret Mead

De forrige kapitlers bidrag er et indblik i netværket som kompleks helhed konstrueret af individer, handlinger og dialektikken mellem det lokale og det globale. Denne fremstilling er en praksisnær analyse af udfordringer i Arctic Business Network, og skal ses som et forsøg på at italesætte aspekter af den kompleksitet, der er repræsenteret i netværket, vel vidende at en sådan analyse aldrig vil blive fyldestgørende. Formålet med en sådan analyse er at bidrage til sprogliggørelse af netværket og dermed mulighed for at finde nogle af de uudnyttede potentialer, der gemmer sig bag de udfordringer, der forhindrer netværket i når sine mål.

Det følgende kapitel tager udgangspunkt i de skitserede potentialer og interventionsloggen fra kapitel 2, afsnit 2.3.4 *Deltagelse – interventioner i felten*. Formålet er at samle de foregående kapitlers resultater, i en søgen efter en redefinition af netværket, og en diskussion af, hvilke muligheder der kan være for at forandre netværket i praksis. Ovenstående kapitlers afsæt er defineret i samarbejde med netværket, hvilket har skabt indsigt i den virkelighed, der kendetegnede netværket, da data blev indsamlet. Dette har formet de teoretiske valg, og skabt mulighed for, at analysernes anvendelighed fra starten blev styret af denne specifikke kontekst. Det er blevet tydeligt, hvordan det kan være udfordrende at arbejde med netværk som komplekst fællesskab, når det søges indsat i gængse organisationsformer og hierarkiske strukturer. På baggrund af dette peger analyserne på at der i netværkets identitet kan skabes plads for det skabende og det emergerende, når potentialerne bag udfordringerne skal findes. Dette relateres yderligere til netværkets formål, som er defineret således:

Foreningens formål er udvikling af og samarbejde mellem virksomheder, organisationer, institutioner og kommuner i Grønland og Nordjylland med fokus på etablering, drift og udvikling af et gensidigt transatlantisk erhvervsnetværk ved at:

- a) Fremme samarbejds muligheder for erhvervslivet i Arktis og Nordjylland.

- b) Løbende at identificere interesserne i Arktis til netværkets konkrete arbejde
- c) Fremme forretningsudvikling for medlemmerne
- d) Støtte etablering af udviklingsprojekter blandt medlemmerne
- e) Arrangere netværksmøder

(Bilag 29, 2)

Her inddrages ord som udvikling og etablering af udviklingsprojekter, der peger på ønsket om, at lade medlemmerne skabe forbindelser på tværs af kompetence for på denne måde at skabe fælles viden og fælles projekter, der udspringer deraf. Dette vidner om, at Arctic Business Network gerne vil bidrage til udviklingen af eksempelvis konkrete udviklingsprojekter blandt medlemmerne. Det midlertidig ikke den fortælling, medlemmerne fortæller i den empiriske undersøgelse af netværket, hvor uoverensstemmelse mellem formål og aktiviteter kendetegner billedet, og derudover tyder meget på, at netværket er et fællesskab, hvori fordomme forhindrer de gode projekter i at opstå.. Dette bevirker at det kan være relevant at søge inspiration i det skabende som aktiv i en redefinition og som supplement til det netværk, der allerede er.

Gennemgående for de følgende afsnit er potentialet i at videreudvikle netværket, så det ikke kun er et formidlende fællesskab, men også bliver et skabende fællesskab, der trækker på den kompleksitet, som netværksbegrebet rummer. Til dette er det relevant at inddrage et ledelsesmæssigt og processuelt blik på innovative og kreative processer, som blandt andre sociolog Claus Otto Scharmer har berørt i sit arbejde med Teori U. Scharmer er nævnt tidligere i afhandlingen, og vil blive anvendt som supplement til det allerede skitserede billede af Arctic Business Network i en søgen efter impulser, der kan igangsætte en redefinition af netværkets form og organisering med afsæt i det, der allerede kendetegner netværket. Derfor vil det kun være specifikke uddrag af Scharmer, der vil blive belyst og anvendt i det følgende som inspiration til forandring. Følgende kapitel vil således søge at sammenkæde afhandlingens teoretiske overvejelser med analyseresultaterne og dermed relatere det til forandringspunkter for Arctic Business Network.

Der tages afsæt i belysningen af *Det videnskabende netværk*, *Det lærende netværk* og *Det mæglende netværk*, som perspektiver der alle er berørt gennem de foregående kapitler, og som er at se som en udvidet og supplerende analyse af dele af de elementer, Barry Wellman fremhæver som essentielle i analysen af personlige netværk.

En forskningsproces er aldrig lineær, og det har heller ikke været tilfældet i denne afhandling. De intentioner, der var i opstarten af projektet har ændret sig i takt med, at netværket og jeg lærte hinanden bedre at kende. Før der søges svar på afhandlingens problemformulering i kapitel 8, vil jeg til sidst i dette kapitel inddrage

nogle af de refleksioner, der har fyldt i udarbejdelsen af afhandlingen og under projektforsløbet.

### 7.1.1. DET VIDENSKABENDE NETVÆRK

Arctic Business Network kan på baggrund af analyserne hævdes at være et overvejende formidlende netværk, hvori eksisterende og eksplicit viden formidles fra konteksten og ind i netværket og gennem temamøder, og hvor enkelte medlemmer har mulighed for at fortælle om deres arbejde (jf. kapitel 5). Ser man på den personlige interaktion i netværket, hvor det er muligt for medlemmer at lade sig inspirere og skabe nye projekter, vidner analyserne om, at der opstår udfordringer, der eksempelvis er kendetegnet ved mistillid, manglende interesse i at engagere sig og uklarhed om, hvilket behov netværket opfylder. Med afsæt heri inddrages det skitserede potentiale for kapitel 3.

*Potentiale:* Netværkets organisering må afspejle begrebets kompleksitet, for at kunne placere sig som et senmoderne, skabende og foranderligt fællesskab, skabe værdi for den enkelte samt adskille sig fra andre organisationsformer.

(Kapitel 3, Afsnit 3.3 *Potentiale og nye udfordringer*)

Kapitlet tager udgangspunkt i en belysning af netværksbegrebet og en søgen efter, hvordan dette har betydning for Arctic Business Network. Her udspringer en undren af, at netværket tilsyneladende lader sig dominere af gængse måder at organisere sig på, og derfor ikke har mulighed for at udnytte det fulde potentiale, der ligger i en mere kompleks og flad organisering. Initiativer fra medlemmerne kan risikere at blive standset af at skulle igennem flere led, og foreningsformen gør det svært at bryde med måske forældede aftaler, der blev vedtaget på årets generalforsamling. Dette understøttes blandt andet af medlemmenes fortællinger, ligesom deres forskellige former for engagement i netværket tydeliggør, at det er svært at få medlemmerne til at deltage aktivt. Denne undren gav anledning til at undersøge, hvad der kendetegnede delene af netværket, herunder netværkets værdi som forankret i interaktioner mellem medlemmer og derudfra skabelse af behovet for og værdien af netværket. Dette relateres således til potentialet fra kapitel 3, som lyder:

*Potentiale:* Netværket som kompleks, social og lærende fællesskab, kan fungere som en intenderet forstyrrelse i medlemmernes hverdag, hvor værdien består i at opnå viden om og indsigt i et givent område, være medskabende i interaktionen og give plads til videnskabelse.

(Kapitel 5, afsnit 5.3 *Potentiale*)

Her skitseres netværkets værdi som mulig at relatere til *videnskabelse* frem for det billede, der kendetegner Arctic Business Network i undersøgelsesperioden som *vidensformidlende*. Den følgende diskussion vil tage udgangspunkt i netværket som et komplekst fællesskab, hvor potentialet ses som det procesuelle og det emergerende. Når agent og struktur antages som samskabende, vil det kræve at netværkets helhed afspejler det emergerende. Dette perspektiv vil blive diskuteret i det følgende afsnit, hvorefter blikket vendes mod medlemmerne og det mere konkrete arbejde med det lærende netværk.

**7.1.1.1 Emergens mellem styring og ikke-styring**

Netværket er tidligere belyst som et eksempel på et senmoderne fællesskab, der placerer sig i grænserummet mellem organisationer. Arctic Business Network er, som bud på dette, kendetegnet af Triple Helix som fundament, og styrende for medlemsorganisationernes umiddelbare heterogenitet. Måden, hvorpå netværket er organiseret kan tolkes ud fra Mintzbergs organisationsteori, der tager afsæt i, at organisationer er kollektive handlinger i forhold til et fælles mål (Mintzberg 1979). Den hierarkiske struktur, der kendetegner netværket, kan, sammen med foreningsformen, hævdes at forhindre potentialer i netværket, da den ikke indfanger en essentiel del af netværksbegrebet og den organisering, der kan udledes deraf – nemlig evnen til kontinuerligt at redefinere sig selv, og forandre sig med de impulser, der opstår mellem medlemmerne. Hvis netværket som komplekst fællesskab skal udnytte sit fulde potentiale, kunne et bud være, at tage udgangspunkt i det emergerende som grundlæggende præmis netværket.

Etienne Wenger, der i de foregående kapitler er anvendt som perspektiv på social læring og praksisfællesskaber, fremhæver at praksisfællesskaber defineres i spændet mellem det stabile og det ustabile, og som afhænger af de læreprocesser, der kendetegner det (Wenger 2004, 117). Dermed må praksisfællesskabet være parat til at ændre form efter de processer, der skaber det. Sociolog Claus Otto Scharmer supplerer dette perspektiv, men søger yderligere indsigt i komplekse og emergerende processer, der kan bidrage til bæredygtige organisationer, der dels fokuserer på det interne og på deres forankring i det globale. Scharmers mest kendte arbejde er nok Teori U, der netop har til formål at indfange emergerende processer hos individet og hos fællesskabet. I denne sammenhæng anvendes kun et udsnit af hans omfattende arbejde, med potentiale gemt til videre forskning indenfor emergerende netværk.







I kapitel 5, hvor videndeling bliver fremhævet som et afsæt til at definere netværkets værdi ud fra, bliver viden sammenkoblet med læring og interaktion. Medlemmernes fortællinger peger på, at det var svært at definere, hvad netværkets værdi egentlig er, hvilket resulterer i udfordringer med at finde mening med netværket og dermed medlemsskabet deraf<sup>105</sup>. Netværkets placering som vidensformidlende er ikke nok, og en mulighed kan være at se på netværkets potentialer som skabende fællesskab. Når Svabos mulighed- og handlingsrum blev inddraget som redskab til at udforske et andet blik på netværkets organiseringsform, er det i et forsøg på at indfange de vidensprocesser, der kan føre til eksempelvis videnskabelse (Svabo i: Larsen og Svabo (red.) 2002, 107). Her placerer netværket sig som helheden og rummene sig som konstrueret af intensiverede forbindelser mellem medlemmer – mere eller mindre tilfældigt skabte. Denne form giver mulighed for at arbejde med styring og ikke-styring af netværket, og dermed bliver netværkets rolle at facilitere tilpassende og udviklende processer mellem medlemmer, og dermed ikke udelukkende at skulle planlægge og definere målsætninger. Det kan midlertidig forvolde store udfordringer at skulle implementere og styre efter denne måde at opfatte netværket på, og det kan forekomme som en umulighed at skulle blive i nuet fremfor at lede og planlægge med fremtiden som målsætning og fortiden som erfaring.

Netværksformen kan som videreførelse af dette ses som et selvorganiserende fællesskab, hvori der skabes mulighed for dialektik mellem bottom-up og top-down-processer – mellem det emergerende og det styrende, hvilket må indfanges, når netværkets identitet forhandles og bestandigt genforhandles i relation til de interaktioner, der foregår i netværket. Dette perspektiv bygger Scharmer videre på i sit arbejde med alternative organisationsformer og bæredygtige måder at organisere sig på. I denne forbindelse inddrages specifikt hans arbejde med 4 opmærksomhedsfelter, der kan indarbejdes, når organisationsformer skal udforskes. Nedenstående figur tager udgangspunkt i organisationens indre struktur, og fremhæver det første felt som maskinbureaukratier, der baserer sig på fortidens erfaringer. Scharmer fremhæver at: *"Organisatorisk bevidsthed og koordination manifesterer sig gennem institutionelle magtmidler, f.eks. hierarki eller centrale regler"* (Scharmer 2010, s. 290). I netværket vil disse være at finde som kendetegnende udsnit af medlemsorganisationerne, hvor topledelsen har stor definitionsmagt over sin virksomhed. Det næste felt – jeg-i-det – kendetegnes ved decentralisering og at beslutninger tages tæt på praksis, og som lever i tæt relation til det omkringværende marked. Her kunne der placere sig medlemsorganisationer inden for konsulentfaget eller lignende. Det tredje felt er i interessant i forhold til netværket, idet det baserer sig på opmærksomhedsfeltet jeg-i-dig og opretholdes af

<sup>105</sup> Jeg vil i afsnit 7.1.2 *Det lærende netværk*, berøre netværket samlede identitet, og interventionen på baggrund af understøttelse af dette.

gensidig justering af identitet på baggrund af relationer. Scharmer fremhæver, at især vidensintensive organisationer med fordel kan gøre brug af netværksfeltet, som muligt inspirations- og innovationsrum. I organisationer, der præges af netværksfeltet flyttes magten fra centrum og ud i relationerne, som rummende mulighed for netværksskabelse og mobilisering på tværs af organisationers grænser (Scharmer 2010, 296). Som det sidste felt rettes opmærksomheden på jeg-i-nu, der rummer det emergente og innovative, beskrevet som: *"Når det sker, føler deltagerne sig draget mod emergente fremtidige muligheder, og de begynder at anskue deres eget system ud fra dette perspektiv"*. (Scharmer 2010, 290)

| Opmærksomhedsfelt   | Felt                                  | Karakteristika   |
|---|---------------------------------------|--|
| <b>1. Jeg-i-mig</b><br>  | Centralisering<br>maskinbureaukrati   | Magtkilde: <i>hierarki</i><br><i>Følge centrale regler → centerdrevet</i><br>Logik: <i>masseproduktionsøkonomi</i>   |
| <b>2. Jeg-i-det</b><br>  | Decentralisering<br>divisionalisering | Magtkilde: <i>Markedssucces</i><br><i>Opfylde efterspørgsel → periferidrevet</i><br>Logik: <i>efterspørgselsøkonomi</i>  |
| <b>3. Jeg-i-dig</b><br> | Netværk<br>relationel matrix          | Magtkilde: <i>Netværksrelationer</i><br><i>Mobilisere netværk → relationsdrevet</i><br>Logik: <i>innovationsøkonomi (produktinnovation)</i>                          |
| <b>4. Jeg-i-nu</b><br> | Innovativt system                     | Magtkilde: <i>Feltet af fremtidige muligheder</i><br><i>Skabe innovativt økosystem → emergensfeltdrevet</i><br>Logik: <i>'presencing'-økonomi (systeminnovation)</i> |

Figur 39: Fire koordinationstyper, fire magtgeometrier (Scharmer 2010, 291)

Arctic Business Network kan hævdes at placerer sig hovedsageligt i de to første felter, men skal man se på udviklingspotentialet, kunne det være at træde ind i det

tredje og fjerde felt, der fører netværket ned i U'et og ned til det skabende<sup>106</sup>. Denne måde at skitsere netværket på, giver et billede af, hvordan fokus kan flyttes fra centrum og ud i relationerne. En bevægelse, der kan virke til at være lettere sagt end gjort, da menneskets drivkraft mod det kendte og hermed også kendte organisationsformer, skaber modstand mod dette.

I kapitel 5 bliver Etienne Wengers arbejde med videns- og læringsrum anvendt ud fra elementerne *engagement*, *fantasi* og *indordning*, som essentielle i arbejdet med det emergerende fællesskab. Analysen af Arctic Business Network giver dog indblik i, hvordan det skabende møde ofte bliver forhindret af mangel på tillid til netværket og til de andre medlemmer samt uklarhed omkring målsætningen og relevansen af netværket. Elementer som ikke bliver udtømmende belyst af Wenger, men som Scharmers arbejde med netværksfeltet og dets indre dynamik kan ses som et supplement til. Scharmer refererer til Edgar Scheins beskrivelse af et eksempel på et succesfuldt møde, hvor han finder det essentielt at følgende elementer indgår: *dagsorden* (kan relateres til Wengers *indordning* – en kontrakt om, hvad individerne mødes om), *heterogenitet* (i form af individer med forskellige holdninger og synspunkter) og *socialt rum*, der rummer opbyggelsen af tillid og tilstedeværelsen af ”seerens øje” (den udefrakommende som aktive lytter, der besidder viden om mødets tema) (Scharmer 2010, 296). ”Seerens øje” som en del af det sociale rum er repræsenteret som ledelsen i organisationen.

I et erhvervsnetværk kan alle medlemmerne anses som potentielle ”seere”, idet de hver repræsenterer ekspertviden inden for deres område, det relevante i denne henseende er funktionen som aktivt lyttende, som tillidsopbyggende proces, relevant at inddrage. Ud fra en søgen efter netværket som rammesætning om det videnskabende møde mellem netværkets medlemmer, kan følgende figur udledes som afsæt for arbejdet med interaktioner som emergerende:

---

<sup>106</sup> U'et repræsenterer kreative og innovative processer og arbejde med indre barrierer mod forandring. Jeg vil ikke komme yderligere ind på denne del af Scharmers teori her, men det kunne være interessant i videre forskning at kigge på, hvordan U'et vil kunne bidrage til alternative måder at organisere netværk på.



Figur 40: Det videnskabende møde – en redefinition (SBB 2016)

Figuren skal ses som et bud på, hvilke elementer der skal være til stede, hvis medlemmer af et netværk skal have mulighed for at bidrage til skabelsen af viden. Dermed kan figuren både anvendes til de mindre arbejdsgrupper i netværket, såvel for netværket som videnskabende helhed. Udgangspunktet er, at der er fokus på interaktion og relationsdannelse i nuet med parentes om fortidens spøgelse og med øje for de potentialer, fremtiden kan bringe. Et erhvervsnetværks formål kan hævdes at være netop dette møde, hvor individer får mulighed for at mødes og gennem interaktion i et midlertidigt rum, der skabes af individernes forbindelser og påvirker individernes handlinger på baggrund af dette. Et rum, der kan forventes at forandres fra møde til møde.

Netværkets potentiale som komplekst fællesskab kræver fokus på netværkets form og funktion, samt placering mellem styring og ikke-styring. Hvis netværksformen skal følge det emergerende, kan dette medføre en redefinition af netværkets funktion fra målorienteret og hierarkisk forening til et komplekst fællesskab, der kan

facilitere responsive<sup>107</sup> processer mellem medlemmerne. Eller eventuelt måske som en mellemting mellem disse. Dette perspektiv flytter fokus fra netværket som fast struktur med en defineret målsætning, der sammenkæder fortid, nutid og fremtid, og tilskriver netværkets form mulighed for at agere responsivt med udgangspunkt i de interaktioner, der skabes i nuet mellem medlemmerne.

Det kan således være hjælpsomt at arbejde med netværksmødet som netværkets formål ud fra en given dagsorden eller indordningsprincip, fremfor udelukkende at fokusere på visioner og strategier, som forstyrrer fokus på nuet og på det skabende. Her kan figur 40 inddrages som udgangspunkt for et dynamisk arbejde med netværksmøderne.

Efter at have berørt netværksmøderne som netværkets mål og mulighed for at arbejde med rammesætning, flyttes fokus nu til netværket som lærende fællesskab, hvor relationen mellem individet og netværket som potentielt læringsrum er centralt.

### 7.1.2. DET LÆRENDE NETVÆRK

I det foregående er der taget udgangspunkt i netværket som videnskabende fællesskab, der tager fat i en redefinition af netværkets værdi og form som afledt af dette. Sammen med potentialet fra kapitel 3, skal det ses som gennemgående for de næste to afsnit – 7.1.2 *Det lærende netværk* og 7.1.3 *Det mæglende netværk*. Som afsæt for dette perspektiv på netværket, ligger potentialet fra kapitel 4:

*Potentiale:* En dybere indsigt i og forståelse af medlemmernes forskellighed og forskellige motivation for at engagere sig i netværket kan bidrage til mere viden om, hvad der kendetegner netværket som komplekst fællesskab.

Kapitlet omhandler medlemmernes identitet og belysning af medlemmernes forskellighed ud fra det engagement, de ligger i netværket. Dette bidrager til en processuel opfattelse af engagement som afhængig af meningsforhandling mellem medlemmer, der konstruerer praksis – her netværket. Identitetsbegrebet bliver fremhævet som essentielt i dette kapitel, sammen med selvidentitet som er det, der

---

<sup>107</sup> Dette begreb relaterer sig til kompleksitetsteoretikeren Ralph Staceys forskning indenfor responsive processer som en del af eksempelvis organisationers kompleksitet. (Stacey 1996, Stacey 2000). Stacey fremhæver at mennesket skabes af komplekse responsive processer, der taler i mod den dominerende diskurs i erhvervslivet, der omhandler planlægning langt ud i den fremtid, som ingen ved noget om. Stacey stiller spørgsmålstegn ved, om det overhovedet er muligt at tage kontrol og planlægge fremtiden og hævder, at mennesket må formå at navigere i kompleksiteten gennem komplekse, responsive processer.

kendetegner individerne som punkter i netværket, og gør det muligt for disse at relatere til fællesskabet såvel som at skabe det. Fra et styringsmæssigt perspektiv kan identitetsbegrebet midlertidigt placeres hos netværket som fællesskab, hvilket danner grundlag for interventionen, der tager udgangspunkt i kapitlets potentiale, samt medlemmernes fortællinger om, at de har svært ved at beskrive Arctic Business Networks egentlige formål. Interventionens resultat blev at skabe en blog, der kunne fungere som netværkets fortælling og rum for selvidentitet (Giddens 1991), og dermed bidrage til netværkets eksistens i mellemrummene mellem netværksmøder. En handling, der giver mulighed for at skabe transparens i netværket, og derudfra gør det muligt, at individer kan fundere deres til- og fravalg i forhold til netværkets identitet. Derudover kan dette ses som et tillidsopbyggende element, der giver medlemmerne en tro på, at der ligger en vis form for seriøsitet bag netværket. I det følgende vendes blikket for en stund væk fra det emergerende, og rettes derimod mod nogle af de resultater de forrige kapitler peger på. Afsnittet vil omhandle netværkets identitet som lærende fællesskab, hvori individet kan forstyrres gennem interaktion og engagement og på baggrund af dette lade forstyrrelser skabe forandringer hos individet såvel som hos den virksomhed, det repræsenterer.

#### **7.1.2.1 Netværket som intenderet forstyrrelse**

Placeres netværket som et læringsrum, er det relevant at inddrage bud på, hvad det er for læring, der kan forgå i netværket, og hvordan netværkets kompleksitet kan ses afspejlet i de multiple læringspotentialer, der ligger i netværket. Som belyst i kapitel 4, kan det være hjælpsomt at italesætte medlemmerne multiple medlemskab, når netværket som komplekst fællesskab skal kunne skabe et rum, hvori interaktion kan bidrage til læring hos den enkelte såvel som hos fællesskabet. Netværkets perifere rolle i medlemmernes hverdag kan her ses som et potentiale, der placerer netværket som et frisk pust i de daglige rutiner – en forstyrrelse, der kan skabe rum for refleksion og interaktion med individer, man ellers ikke ville have mødt, samt inspiration til nye måder at bedrive forretning på (Argyris og Schön 1978, Argyris og Schön 1996). Derudover er der mulighed for at interaktionen kan bidrage til, at der skabes nye forbindelser, der kan forankres i konsortiedannelse eller afgrænset projektsamarbejde. Her er det muligt for det enkelte medlem at trække på viden og kompetencer i netværket, som ellers ville være utilgængelige og svære at tilegne sig. Dette placerer et erhvervsnetværk som Arctic Business Network som indeholdende de definerede og udefinerede potentialer for forbindelser, der kan relateres til vekslen mellem styring og ikke-styring, der blev diskuteret i foregående afsnit.

Ud fra et læringsperspektiv kan et styringsmæssigt potentiale således relateres til netværket som forstyrrelse i medlemmernes hverdag, og derudover medlemmernes evne til, gennem meningsforhandling, at skabe nye forbindelser, som potentielt kan

føre til læring hos individet som kan implementeres hos dets organisation. Hvis læring skal finde sted, kræver det, som blandt andet Wenger fremhæver, gensidigt engagement, fælles repertoire og delt virksomhed. Dette perspektiv kan umiddelbart virke til kun at eksistere hos kontinuerligt opretholdte fællesskaber, men Wenger inddrager forandring som essentiel del af praksis, der eksempelvis kan ses i medlemmernes engagement eller udskiftning (Wenger 2004, 113). Wenger påpeger at praksisfællesskaber både er påvirkelige og modstandsdygtige, og båret af konstant meningsforhandling mellem medlemmerne. I netværkssammenhæng kan elementerne fælles repertoire og fælles virksomhed dog forvolde problemer, idet disse kan hævdes at blive skabt over tid og ikke mindst gennem opretholdelse af forbindelserne mellem medlemmerne.

Rettes blikket mod netværket som lærende fællesskab, bliver der i kapitel 4 fokuseret på medlemmernes forudsætning for deltagelse i netværket i relation til tingsliggørelsen af netværket afbildet som organisering og rammesætning. De tre medlemsformer bliver udledt af netop deltagelsen i netværket med udgangspunkt i engagement, som forudsætning for konstruktionen af praksis og som essentiel del af praksisfællesskabets – det *gensidige engagement*. I erhvervsnetværket som kompleks struktur kan læring relateres til forandring af medlemmet, af medlemmets organisation og ikke mindst af netværket som helhed. Dette åbner for belysning af netværket som rummende flere læringsniveauer, der forbinder individer og fællesskaber på tværs, og som afhænger af medlemmernes selvidentitet og evne til at relatere til netværkets potentiale. Fra et styringsmæssigt perspektiv afhænger netværkets identitet som læringsrum af, at disse aspekter inddrages, når møder skal planlægges. Og her kan netop læringspotentialet inddrages som svar på, hvordan medlemmers selvidentitet kan bringes bedst muligt i spil, så dialog og interaktion kan præges af den heterogenitet, der er til stede (jf. figur 40).

Ser vi nærmere på læringspotentialet, kan Scharmers perspektiv på emergende fællesskaber og måder at anskue disse på, bidrage til italesættelse af hvilke former for læring, der er mulige at igangsætte til netværksmøder. Her fokuseres specifikt på hans arbejde med *generative systemer*, hvori han, i relation til felt 4 på figur 39, karakteriserer ”presencing” som et bud på den udvikling, organisationer må undergå for at forandre bæredygtighed og emergende fællesskabelse (Scharmer 2010, 344). Scharmer betegner dette som:

Et skred fra et netværksforbundet system til et system, der er koordineret igennem hele økosystemet, og som får en bred konstellation af aktører til at se og handle ud fra helheden.

(Scharmer 2010, 344)

Således fører Scharmer, Giddens' strukturation til et nyt niveau – nemlig at konstruktionen sker i nuet med handlingsforbindelser til den kommende fremtid. Hvor Giddens' argument består i, at stukturer bliver skabt i reproduktion af situationelle handlinger, som konstruerer organiseringen i de skabte strukturer (dualiteten), tilskriver Scharmer nuet og fremtidens betydning for emergens en vigtig rolle i det fremtidige arbejde med organisationer og organisationsformer. I forhold til læring og forandring som forbindende proces i sådanne fællesskaber (hos Scharmer benævnt som *respons*), fremhæver Scharmer 4 mulige former (Scharmer 2010, 340-349):

1. *Reaktion*
  - a. Reaktion på forstyrrelser og impulser ud fra erfaringer og grundlæggende tillært adfærd, ingen form for læring, herunder også repetition.
2. *Tilpasning*
  - a. Adaptiv proces – gennem kendskab til nye ting, tilpasser individet sig, hvad blandt andet Argyris og Schön benævner som *single-loop* læring.
3. *Selvrefleksion*
  - a. At se fællesskabet gennem andres øjne, for derved at se sig selv, og ændrer eventuelt grundlæggende dele af sin opfattelse/identitet. Hvad Argyris og Schön vil benævne som *double-loop* læring.
4. *Presencing*
  - a. "*Jeg deltager bevidst [på den måde], derfor opstår det [på den måde]*" (Scharmer 2010, 344), det emergerende med fremtiden som medspiller.

Presencing fremstår her som et nyt perspektiv, som delvist er forankret i Scharmers arbejde med U'et som en måde at beskrive kreative processer og udvikling med fremtiden som "partner" – personligt såvel som organisatorisk. Jeg vil ikke gå dybere ind i U'et her, men blot inddrage dele af Scharmers arbejde med denne teori og vejen ned i U'et. Presencing placerer sig som bunden af U'et mellem sansning og skabelse, og er processen, hvor individet stiller sig åbent og lytter fordomsfrit til sig selv, omverdenen og sig selv i omverdenen. Gennem denne proces er det muligt at få adgang til laget under tavs viden (Nonaka og Takeuchi 1995), som Scharmer kalder *selvtranscenterende viden* eller endnu ikke inkorporeret viden, som kan hævdes at være der, innovation og kreativitet stammer fra (Scharmer 2010, 75).

I arbejdet med en redefinition og forandring af forståelsen af Arctic Business Network og dets placering som erhvervsnetværk, der peger ind i fremtiden og reponsivt indarbejder det i mødet mellem medlemmer, kan specielt de to sidste processer bidrage til nye potentialer, hvor de to første processer kan antages at



kendetegne netværket i skrivende stund. Her refereres til analyserne fra kapitel 4-6, hvor skitseringen af medlemsformer i kapitel 4 eksempelvis peger på at dele af medlemmerne forbliver i den første fase, idet de ikke nødvendigvis deltager på netværksmøder, og udelukkende bruger netværket som reference. Derudover fremhæver kapitel 5, at vidensdimensionerne i Arctic Business Network hovedsageligt er at se som en formidlende platform. Udfordringer, peger på at opretholdelsen af medlemmernes engagement og motivation for at indgå i mere eller mindre frivilligt udviklingsarbejde på tværs, er svært at understøtte. Ved at fokusere på, hvad medlemmerne potentielt set kan få med sig fra netværket (indblik i deres forudsætning for at engagere sig), og hvordan det kan fungere som en mangfoldigt, konstrueret helhed, hvori læring kan foregå, har netværket potentiale til at blive et fællesskab, hvor mødet mellem individer kan føre til læring og udvikling på det personlige plan, der kan implementeres på det organisatoriske plan, som kan påvirke forandring på verdensplan – fra mikro til mundo, som Scharmer pointerer.

Netværket kan således facilitere mødet mellem individer, hvori de forskellige processer kan ses som essentielle dele af den kooperative helhed, hvor medlemmernes interaktion former netværket, og netværket intenderet former interaktionen gennem dyberegående arbejde med netværksmøderne som essentiel del af netværkets identitet og værdi. Det kan i det ovenstående måske virke som om, at der her udelukkende fokuseres på processerne, der omslutter indholdet, frem for indholdet som bærende del af netværkets identitet, formål og værdi. Processerne skal dog netop ses som forankret i og udspringende af indholdet, og dermed essentielle i arbejdet med styringen af netværket. Foregående analyser peger på, at indholdet er til stede tilstede i Arctic Business Network (med potentiale til at blive endnu stærkere) repræsenteret af de ressourcer, kompetencer, viden og faglighed, medlemmerne allerede besidder eller har adgang til, men at det netop er processerne, der omslutter og forbinder indholdet, der kan ses som netværkets uudnyttede potentiale. Det lærende netværk skal således ses som supplement til det videnskabende netværk, og som en mulighed for at knytte det emergerende til læring og forandring.

Det sidste perspektiv på erhvervsnetværkets potentialer er det mæglende netværk, som refererer til placeringen mellem organisationer og mellem nationer. Her inddrages potentialet fra kapitel 6 som bærende og derudfra arbejdet med netværkets potentiale som neutralt fællesskab, der kan skabe dialog mellem forskelligheder.

### **7.1.3. DET MÆGLENDENDE NETVÆRK**

Arctic Business Network placerer sig ikke blot mellem individer, der repræsenterer organisationer, men også mellem individer, der repræsenterer forskellige nationer,

og kan ses som individuelle, lokale fortolkninger af globale sammenhænge (Scharmer 2010). Dette afsnit tilføjer et sidste perspektiv til netværket med henvisning til det foregående arbejde med *Det videnskabende netværk* og *Det lærende netværk*. Her er der fokus på *Det mæglende netværk*, som supplement til arbejdet med en redefinition af netværket og arbejdet med styring af netværket på baggrund af specielt analyserne i kapitel 6 og netværkets potentiale som interkulturelt kulturregime.

Kapitlet har til formål at undersøge de italesatte forskelle i netværket, med afsæt i den fortælling om forskelle, der fylder mest gennem feltarbejdet i netværket – nemlig relationen mellem nordjyske og grønlandske medlemmer og de forskelle, der karakteriserer fortællingerne om ”os” og ”dem” som en mulig måde at få indblik i nogle af de barrierer, forskellene skaber. Kapitlets potentiale peger blandt andet på at:

*Potentiale:* Forskellighederne kan ses som netværkets styrke, hvilket kræver at man tør bringe dem i spil og synliggøre dem, når medlemmerne mødes. Netværkets heterogenitet kunne udvides til at rumme flere nationaliteter for at opnå større diversitet, og således rette blikket mod potentielle, fælles projekter i fremtiden frem for fortidens dårlige erfaringer.

Dette potentiale er hentet i arbejdet med skitseringen af kulturregimer, som kan pege på, at hvis et erhvervsnetværk skal relatere til det komplekse og dynamiske arbejde med kulturelle forskelle, må det overvejende placeres som et interkulturelt regime, hvori der tilstræbes et kulturelt ligeværd trods de forskelle, der kendetegner individernes fortolkning og repræsentation af deres kulturelle reference (Beck, Paulsen og Hansen 2013). Med afsæt i det interkulturelle kulturregime, skabes der mulighed for mødet i et tilstræbt neutralt rum, hvor medlemmernes forskelle italesættes gennem interaktion, og dermed håndgribeliggøres som synlige dele, der kan danne fundament for opbyggelsen af tillid. Hvis tilliden mellem medlemmerne styrkes, vil det, som fremhævet i kapitel 6, kunne bidrage til, at medlemmer tør involvere sig i relationer, der måske kan synes risikofyldte, men som kan rumme læring i kraft af forskellene.

Interventionen, der udsprang fra dette potentiale var et samlende dialogmøde, hvor Arctic Business Networks monokulturelle dominans og interkulturelle forandringspotentialer var omdrejningspunktet (se afsnit 6.3.1). En skitsering af medlemmernes fortællinger om blandt andet netværkets kulturelle dynamik, fordomme og mistillid, førte til dialog om, hvorvidt man skulle følge netværkets navn, og udvide målgruppen til at rumme flere nationaliteter fra det Arktiske område. En ændring, der måske vil kunne bidrage til et større fokus på den fælles

fremtid end fortidens brydninger. Dette førte til en varig ændring af netværket, der dog i skrivende stund ikke har haft afgørende betydning for netværket, ud over, at der er kommet flere medlemmer fra hele Danmark. De andre Arktiske lande lader vente på sig, men det interkulturelle potentiale kan stadig ses som et muligt skridt på vej mod redefinition af netværkets kulturelle dynamik.

I det følgende vil netop det interkulturelle potentiale danne grundlag for indarbejdelsen af netværkets mæglende potentiale og forankring i det globale, senmoderne samfund. Det interkulturelle potentiale kan relateres til Scharmers tredje opmærksomhedsfelt, der her tillægges en national karakter og en potentiel, global forandring. Scharmer bidrager her med et perspektiv på netværkets potentiale for at forankre den indre dynamik i den omkringværende kontekst, som kan supplere regimernes interne dynamikker.

### **7.1.3.1 Mægling på tværs af forskelle**

Wenger indfører mægling som en del af praksisfællesskabsteorien, og i kapitel 6 er Arctic Business Network søgt placeret som et mæglende fællesskab, der placerer sig i organisationers grænseflader, og som dermed skaber mulighed for nye forbindelser mellem individer, der besidder forskellige ressourcer og viden (Wenger 2004, 126). Erhvervsnetværket placerer sig således som et mangfoldigt fællesskab, og i et erhvervsnetværk, hvor medlemmerne alle repræsenterer selvstændige ledelsesslag, kan Scharmers pointe med, at det ofte er i ledelsesslaget, der forekommer mindst diversitet og mest status quo, fremhæves (Scharmer 2010, 87). Med dette mener han, at innovation og forandring ofte starter andre steder i organisationen, end hos ledelsesslaget, som dog fungerer som det sidste besluttende led i en gængs, maskinbureaukratisk organisation. Her kan netværket ses som en måde, hvorpå ledere kan opsøge forskellene, som kan forstyrre deres baner, og hermed kan lederen som medlem af netværket få mulighed for at hente inspiration og forandre sig på baggrund af forstyrrelserne. Relateret til Wengers begrebsverden vil lederen således være mægler, der deltager på tværs af praksisfællesskaber, og som besidder indgående viden om sit primære praksisfællesskab (sin organisation), som han/hun kan bringe ind i et tværgående praksisfællesskab som et erhvervsnetværk hævdes at være (Wenger 2004, kap 4). Hermed er medlemmet at se som dels en repræsentant og fortolker af sin organisation, og dels som repræsentant og fortolker af nationale kultur. Den interaktion, der foregår i netværket har således mulighed, gennem medlemmet, at påvirke den omkringlæggende kontekst, der omslutter medlemmet. Her er organisationen og den nationale identitet blot at se som et udsnit af denne.

Scharmer arbejder med globale handlinger i relation til innovation og forandring, og fremhæver her skabelsen af innovationsfællesskaber på tværs af sektorer, som det 21.

århundredes udvikling fokus på *global økonomi baseret på økosystemer* (Scharmer 2010, 328). Økosystemer defineres her som *"netværk i stadig varierende bevægelse: alle variabler bevæger sig rundt om deres optimale værdier; ingen variabel bliver maksimeret på bekostning af andre"* (Scharmer 2010, 103). Han tilføjer yderligere, at der er forskel på naturens økosystemer og menneskeskabte økosystemer som eksempelvis virksomhedsnetværk, idet de menneskeskabte netværk lader store dele af befolkningen være ekskluderet. Arctic Business Network kan ses som et bud på dette, og tilføjer med afsættet i Triple Helix-strukturen samt den nordjysk/grønlandske kontekst et billede af, at heterogeniteten ønskes forstærket (se netværkets formål Bilag 29, 2). Et billede, der ikke understøttes i praksis, hvor den monokulturelle dynamik ses som overskyggende det interkulturelle og heterogene potentiale. Hvis netværket skal udnytte dette, som det 21. århundredes nytænkning af organisatoriske og kulturelle sammenhænge, er det nødvendigt, at følge netop dette potentiale, og udforske hvordan forskelligheder kan inddrages aktivt i styringen af netværket, og medtænkes som et mål for hvert netværksmøde. For at kunne forbinde idéen om netværket som interkulturelt i tanke og handling, kræver det stor opmærksomhed på, hvordan de kulturelle forskelle repræsenteres og bringes i spil i netværket, samt hvordan netværkets rammesætning kan fordre tillid på tværs af medlemmernes forskellighed. Hvis netværket skal være responsivt formet af medlemmernes interaktion, kræver det at der er tillid til netværket såvel som til medlemmerne af netværket og dermed, at der arbejdes i retningen af netværket som et tilstræbt værdineutralt rum, hvori forskelle frit kan italesættes, og hvor det er muligt at igangsætte samarbejder, der taler ind i en fælles fremtid.

Netværket kan her ses som potentiel ressourcebank (i form af den kapacitet medlemmerne besidder og byder ind med) og som et responsivt fællesskab, hvor interaktionen og den potentielle fælles fremtid er i fokus. Arctic Business Network anses som rummende begge perspektiver, og arbejdet med netværket som helhed må således afspejle denne dynamik mellem det statiske og det bevægelige. Ressourcebanken skal dog anses som i konstant bevægelse, hvorfor italesættelsen og formidlingen må opretholdes og opdateres. Svend Andersen påpeger i relation til dette, at netværkets ressourcebank ikke er fyldestgørende, og at netværkets heterogenitet med fordel kan udvides med blik for at værgе medlemmer, der kan bidrage til netværkets kapacitet.

I Grønland står man med ca. 20.000 indbyggere uden uddannelse, hvilket gør det svært at byde ind på større opgaver, som eksempelvis minedrift. I sådanne tilfælde kan et netværk som ABN gå ind og hjælpe med kapacitet og ressourcer, men det arktiske klima gør, at man ikke nødvendigvis har den fornødne viden i DK – her ville det være relevant

at drage på andre arktiske lande gennem samarbejde. Dette kunne være et argument for at udvide netværket.

(Svend Andersen, Bilag 19, udsnit af dialog s. 22-25)

Citatet kan indsættes i en forståelsesramme, der peger på, at erhvervsnetværket som interkulturelt fællesskab har mulighed for at samle kapacitet og ressourcer over nationale grænser og på tværs af organisatoriske forskelle. Igen med reference til Scharmer kan netværket ses som adgang til et bredere udsnit af organisationer eller systemers gensidige afhængighed, og således kan et netværk trække på en bred mangfoldighed, der inkluderer et større eller mindre udsnit af verden. Gennem arbejde med netværket som et sådant fællesskab, vil kompleksiteten blive en essentiel del og mødet fremhæves som det, der giver mulighed for at arbejde med forbindelser og læring mellem individer, der i sig selv er kompetente og besidder stor viden om deres specifikke del af verden. I fællesskabet kan disse få mulighed for at trække på en bred, kompetent masse, der i mødet kan skabe, udvikle og forandre sig selv, deres organisation og måske også verden. Dette forudsætter, at der i styrelsen af netværket arbejdes med mødet mellem disse individer, og fokuserer på opbyggelsen af tillid og evnen til at stille sig åbent over for forandringer. Hermed ikke sagt, at der ikke skal være plads til de mere rutineprægede reaktionelle processer, men hvis netværket skal placere sig i spændet mellem grænser, må dialogen højnes til at omfatte det skabende fremfor udelukkende det formidlende, hvor en nærliggende reaktion kan være uenighed eller enighed.

Ovenstående indarbejder således netværket som et komplekst fællesskab, hvori forskelle (kulturelle såvel som organisatoriske) kræver, at der i styringen af netværket fokuseres på, hvordan rammesætningen kan give rum for opbyggelsen af tillid mellem individer. Medlemsformerne der er udarbejdet i kapitel 4 kan her ses som et forståelsesgreb, der giver mulighed for at håndtere medlemmernes forskellighed, ved at inddrage deres forudsætning for at deltage og mulighed for at bevæge sig mellem medlemsformerne afhængigt af, hvilken læreproces, der skabes. Med disse in mente, kan videndelingsformer indarbejdes, som processuel rammesætning omkring det faglige indhold og den intenderede forstyrrelse, som kan fordrer interaktion på tværs af forskelle. Herved kan der skabes mulighed for opbygning af netværket som et værdineutralt fællesskab, der ikke tager parti, men som kendetegnes af det engagement og den interaktion, medlemmerne lægger i det.

#### 7.1.4. OPSAMLING

Hvis et erhvervsnetværk som Arctic Business Network skal forme sig som et videnskabeligt netværk, må dets organisering afspejle dette. På baggrund af det

skitserede, peger nærværende afhandling på uudnyttede potentialer, der gemmer sig bag de udfordringer, der kendetegner arbejdet med et netværk, hvis formål er at samle og skabe på baggrund af forskelligheder.

En mulighed for at følge potentialerne kunne være at gribe fat i *det skabende netværk* som videreudvikling af den identitet, der kendetegner Arctic Business Network og dets målsætninger (Bilag 29, 2). Her kan belysningen af netværket som kompleks helhed danne grundlag for en dybere forståelse af netværkets mulighedsrum, og de elementer, der kan skabe modstand. Med afsæt i dette kan der hentes inspiration fra forskning, der beskriver innovative og kreative processer, og som indfanger dialektikken mellem det lokale og det globale. Giddens, Wenger og Hall berører som et udsnit af de valgte teorier dette, gennem arbejdet med det fortolkende og processuelle som skabende, men giver ikke et endeligt indblik i, hvordan sådanne processer kan understøttes og skabes. Hertil er Scharmers perspektiv på emergerende processer inddraget. Perspektiverne peger væk fra den gængse opfattelse af organisationer som statiske og hierarkiske, og fremhæver den ukendte fremtid som afgørende medspiller i skabelsen af ny viden.

Hvis netværket skal følge dette, kræver det en redefinition af netværket rolle og ikke mindst netværkets værdi, som erkendt udefinerbar, men potentiel og ikke mulig at ændre gennem impulser. Dermed bliver formålsparagraffer og visioner mindre vigtige, og rammesætningen omkring interaktionsprocesser essentiel, og det, der skal styres i retningen af. Her kan de skitserede læringsmæssige perspektiver medtænkes som mødets formål.

- Er det formålet at skabe reaktion hos medlemmerne, og dermed få medlemmerne til at italesætte erfaringer og adfærd – er de enige/uenige? (*reaktion*).
- Er det formålet at forstyrre medlemmerne med viden, de måske ikke besidder, og dermed igangsætte adaptive processer – som helhed eller i mindre grupper? Denne proces kan også ses som faciliteret gennem sammensætningen af bevidst heterogene grupperinger og lade disse diskutere ud fra et mere eller mindre defineret afsæt (*adaption*).
- Er det formålet at lade medlemmerne tænke sammen og dermed skabe ny mening? Her kan der skabes dialoger, hvor medlemmerne bliver en del af en større helhed, og hvor meningsforhandling føres skridtet videre i retningen af en fælles udvikling af et givent område (*Selvrefleksion*).
- Er det formålet at udviske grænser, og navigere med fremtidens opståen som sigte? Her søges der adgang til den selvtranscenderende viden, og meningsforhandlingen fører til fælles skabelse (*Presencing*).

Hvis netværket som helhed konstrueres af de forskelle, der kendetegner det, må netværket også kunne medvirke til at der skabes et rum, hvor forskellighederne bliver en styrke, hvor det man siger, også er det, man gør (blandt andre Argyris og Schön 1978), og hvor fremtidens opståen kan bringes ind som netværkets primære værdi.

### 7.1.5. REFLEKSION OVER AKTIONSFORSKNINGENS ROLLE

At skulle arbejde med netværk har været en snoet vandring og en øvelse i balance. Mange elementer har påvirket processen, og afsættet i aktionsforskning er blevet sat på prøve adskillige gange i forløbet. Som afslutning på diskussionen, og før afhandlingens bidrag berøres, vil jeg fremhæve refleksioner, som relaterer sig til afhandlingen som helhed, der afspejler en lærerig proces og udfordring af teorier såvel som praktiske handlinger.

Denne skitsering tager udgangspunkt i netværket som en social konstruktion, der er kendetegnet af heterogenitet og kompleksitet. Forståelsen af netværket er ikke endegyldig, og må siges i høj grad at afhænge af en subjektiv fremstilling og fortolkning af netværket i det senmoderne samfund. Jeg har ladet min baggrund som humanist og aktionsforsker skinne igennem, hvor det netop er dialogen og diskussionen, der skal føre til nye erkendelser, frem for forskeren som besiddende den endegyldige sandhed (Friedman 2001, 160). Denne balance har været udfordrende, idet praksis på den ene side efterspurgte endegyldige svar og værktøjer, der kunne bidrage til forandring af netværket, og på den anden havde svært ved at se, formålet med at forske i netværket som helhed og dets interne dynamik. Dette kan ses som en individuel øvelse i at lære, at italesætte min rolle og potentiale i felten, men det kan også ses som afspejlende netværkets placering og identitet i spændet mellem modsætninger, som eksempelvis det definerede og det emergerende, styring/ikke-styring m.m. Disse aspekter er søgt fremhævet gennem kapitlerne, og udspringer dels af samtale med medlemmer af netværket, og dels gennem egen erfaring med dette. Erkendelsesprocesserne har på baggrund af dette paradoks været udfordrende, og vejen til målet har langt fra været snorlige.

Processen har været præget af konstant refleksion, fokus på selvidentitet som forsker og praktiker samt responsivitet og fokus på at finde mulighedsrum for interaktion med og forandring i praksis. Derudover fremgik det hurtigt, at netværket måske ikke havde den placering i medlemmernes bevidsthed, som man ønskede, og at netværket ganske enkelt ikke rummede den interaktion, man havde en fornemmelse af eller italesatte. Dette har haft stor indvirkning på forskningen, idet den forventede masse ikke har været tilstede, hvilket har gjort det vanskeligt at spørge ind til eksempelvis,

hvor meget medlemmerne har fået ud af netværket (se Bilag 2). Her var svaret vævende eller kort defineret til ”intet”, og dermed er det blevet en udfordring at belyse, hvilken påvirkningen netværket eksempelvis kunne have på omverdenen. Et perspektiv, der fremhæves i ovenstående diskussion som et potentiale, der ikke har været muligt at måle på i dette konkrete netværk.

Interventioner i netværket har på baggrund af dette været svære at initiere, dels da jeg har været en tæt del af netværket, og dels grundet præmissen, at netværket blev ledet af ”interessetimer”. Dermed kunne det være svært at give plads til aktionsforskerens forstyrrelser, når mødetiden i forvejen var knap og emnerne hobede sig op. Dette har resulteret i, at forskningsresultater måtte kommunikeres kort og tydeligt, og forstyrrelserne samle sig omkring få interventioner med udsnit af netværket i form af dialogmøder med sekretariaterne og ledelsen. Ideelt set, ville jeg som forsker gerne have været tættere på forandringen, og dermed haft mulighed for at arbejde dynamisk med udviklingen af netværket på baggrund af de overvejelser, mine analyser peger på, -har lettet en sætning fordi jeg synes det der måske udvander hensigten. Muligheden for at forstyrre praksis vil, ud fra min optik, variere med aktionsforskningsprojektets karakter, og afhænge af en række elementer som eksempelvis forskerens relation til felten, åbenhed for forstyrrelser i praksis, tid til eksempelvis opfølgning m.m. I nærværende afhandling har det ikke været muligt at udleve de idéer om læringscirkler og intervention i felten, som ønsket, og interventionerne er faldet anderledes ud, end først antaget. Dette understreger aktionsforskningens relationelle afhængighed, som blandt andet kan siges at være en tungtvejende grund til at ingen aktionsforskningsprojekter er ens. Det kan være svært at påpege, hvilke forandringer, der var sket, hvis jeg ikke havde været tilknyttet Arctic Business Network, men resultatet er, at jeg kan se nærværende afhandlings spor i netværket, som det ser ud i dag – 4 år efter projektets start. Dette fører til en erkendelse af, at aktionsforskning kan medføre fokus på bestemte dele af felten, og gennem interaktion og dialog kan fokuspunkter være medvirkende til forandring og igangsætte refleksion. Den fokuserede samtale, der kan være styret af forskerens undren og interesse i udsnit af feltens ”selvfølgeligheder” kan bidrage til en spejling og dermed læring, der kan være svær at måle i nuet, men som vil kunne ses som nuancer retrospektivt.

Det teoretiske felt, som præsenteres i denne afhandling, og som Arctic Business Network analyseres ud fra afspejler det konstruktivistiske felt med særligt henblik på læring mellem organisationer. Her kunne andre teoretikere have bidraget til en anden fremstilling af netværkets uudnyttede potentialer, men idet empirien indsamlet i Arctic Business Network har været retningsgivende, og målet ikke har været at udarbejde en færdigstøbt model over arbejdet med erhvervsnetværk, har det været nærliggende at bidrage med et relationelt og processuelt perspektiv på netværk



og styringen af dette. Overvejelsen bag dette har været at omfavne netværksbegrebet som komplekst og foranderligt, og hvordan dette kan skabe mulighed for nye måder at organisere sig på. Det teoretiske felt må således også afspejle denne overvejelse. Man kan hævde, at det billede, dette skaber af netværket, bidrager med flere spørgsmål, end svar, men det er netop også hensigten med afhandlingen - at bidrage til videre diskussion af netværket som interorganisatorisk fællesskab, og forstørre udfordringer, for derved at finde vejen til de bagvedliggende potentialer.

*Bag ethvert problem ligger en frustreret drøm – og drømmen kom først!*

– Peter Lang



## KAPITEL 8. KONKLUSION

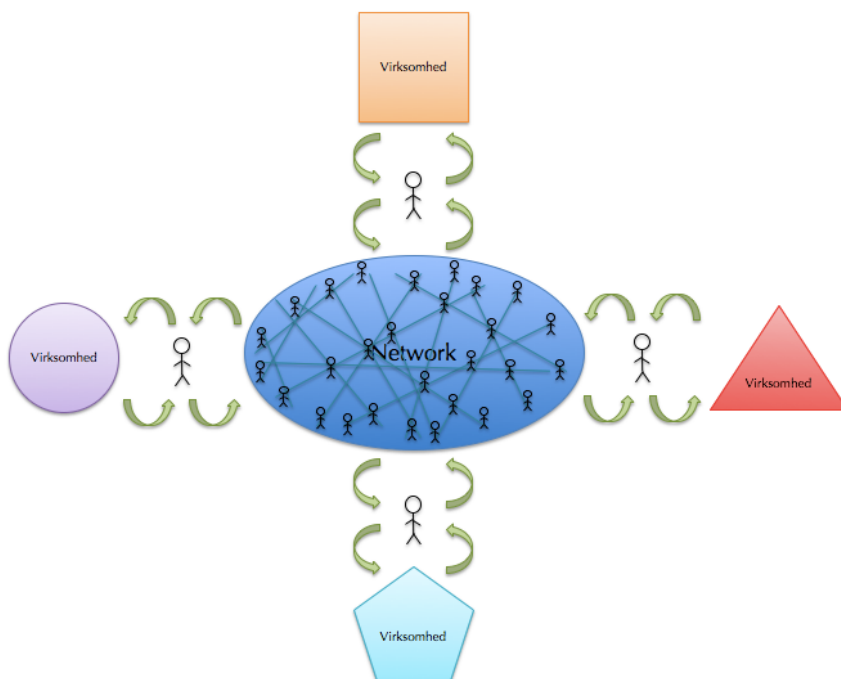
*De betydningsfulde problemer, vi har, kan ikke løses med den samme tankegang, hvormed vi skabte dem.*

*- Albert Einstein*

Dette kapitel søger at relatere afhandlingens bidrag til den skitserede problemformulering, og herved tydeliggøre afhandlingens bidrag til feltet omkring interorganisatorisk læring og netværk som kompleks organisering i mellemrummet mellem organisationer. Afhandlingens problemformulering så ud som følger:

*Hvordan kan et erhvervsnetværk, der eksisterer på tværs af forskelle, udvikle interaktionen mellem dets medlemmer og skabe værdi hos den enkelte og som helhed?*

Denne generelle formulering relaterer til den kontekst, erhvervsnetværket Arctic Business Network placerer sig i som et Triple Helix netværk, der har til formål at skabe forbindelser mellem ledere, skabe nye forbindelser mellem medlemmer, samt relatere og påvirke konteksten omkring netværket. Problemformuleringen åbner op for et blik ind i netværket og de styringsmæssige mekanismer, der kan påvirke udvikling af interaktionen mellem medlemmerne, samt fungere som værdiskabende for dets medlemmerne såvel som for netværket som helhed. Det empiriske arbejde i Arctic Business Network fungerer således som et eksempel på et erhvervsnetværk, og dets udfordringer tager eksempelvis afsæt i dets evne til at italesætte værdi som helhed og som for medlemmerne, samt skabe frugtbare forbindelser mellem medlemmerne, der kan bidrage til netværkets værdi. I afhandlingen er følgende model anvendt som skitsering af netværket som komplekst fællesskab:



Figur 41: Afhandlingens fokus (SBB 2014)

Interaktionen mellem medlemmer og dualiteten mellem individ og fællesskab, er omdrejningspunktet for hele afhandlingen, og skal også ses som bærende argumenter i analyserne – uden medlemmer intet netværk, uden netværk ingen medlemmer og dermed ikke mulighed for at etablere et lærende og videndelende fællesskab, der går på tværs af organisationer. Det første kapitel tager netop afsæt i denne dualitet og relaterer det til netværket som organiseringsform i det senmoderne samfund, der placerer sig som et fokuseret og forstærket udsnit af individers netværk. Til dette anvendes blandt andre Barry Wellman og Henry Mintzberg til at skitsere dualiteten mellem individets netværk og netværket som organisering. Dette for at skitsere netværket ud fra den form, det havde på daværende tidspunkt i et forsøg på at finde ind til, hvorfor det var en udfordring at placere netværket og meningen med dette<sup>108</sup>. Analysen giver en bred indføring i netværket ud fra en deskriptiv funderet belysning af dets *placering i medlemmernes kontekst, rækkevidde og komposition, organisering, tæthed og art af forbindelser* samt

<sup>108</sup> Udfordringen for dette kapitel lød: Netværket som perifert fællesskab er komplekst at definere, hvilket påvirker arbejdet med netværk i praksis.

*tilgængelighed*, og det bliver tydeligt, hvordan en sådan skitsering af netværket håndgribeliggør netværkets struktur på et overordnet plan, og giver mulighed for at tale om netværket som en hvilken som helst anden organisation. På baggrund af denne analyse kan det dog være svært at svare fyldestgørende på problemformuleringen og finde svar på, hvordan et erhvervsnetværk kan udvikle interaktionen mellem dets medlemmer, samt skabe værdi. Det bagvedliggende potentiale peger i retningen af, at netværket ikke bidrager med den kompleksitet og de muligheder, det åbner op for gennem dets formålsformulering<sup>109</sup>. Det, der loves, er ikke det, der sker.

I relationen til Arctic Business Network er det tydeligt, at en sådan skitsering bidrager med et afsæt for samtale om netværket, men at de skitserede udfordringer, der bliver udarbejdet i samarbejde med netværket, ikke bliver besvaret fyldestgørende. Herunder hvilken form for interaktion, der er mulig med den målgruppe, netværket består af, fokuseringen af værdibegrebet samt udfordring med at rumme netværkets heterogenitet, som i med relation til Wellman blev fremhævet som essentiel del af netværks eksistensvilkår.

Netop her indplacerer afhandlingens overordnede bidrag og praksisnær fortolkning af disse elementer, der fungerer som rettesnore for kapitel 4-6. Den generelt formulerer problemformulering tolkes ind i en social læringskontekst med fokus på spændet mellem individ og fælleskab, hvor læring og videndelig anses som et bidrag til en redefinition af netværkets placering og potentialer. De grundlæggende præmisser for den dybere analyse er:

- At netværket kan ses som et senmoderne fællesskab, der trækker på fællesskabets in- og ekskluderingsmekanismer.
- At netværket er en platform for italesættelse af medlemmernes selvidentitet.
- At værdi i denne kontekst kan ses som udspringende fra medlemmernes evne til at interagere og dele viden på konkrete og abstrakte niveauer.
- At forskellene bidrager til interaktionen og videndelingens værdi, og dermed kan forstyrre medlemmerne i deres baner og medføre læring.
- At forskellene ikke nødvendigvis fremstår som en styrke.

---

<sup>109</sup> *Potentiale*: Netværkets organiserings må afspejle begrebets kompleksitet, for at kunne placere sig som et senmoderne, skabende og foranderligt fællesskab, skabe værdi for den enkelte samt adskille sig fra andre organisationsformer.

De to første punkter beskriver fokus for kapitel 4, som er medlemmerne og deres forudsætning for at indgå i netværket<sup>110</sup>. Med afsæt i Anthony Giddens arbejde med specifikt individet, dets identitet og selvidentitet samt Etienne Wengers praksisfællesskabsteori, bliver der grundlangt et fundament for forståelsen af medlemmet og dets tilhørsforhold til netværket, samt netværkets betydning for identitetsdannelse hos individet. Wengers fokus på fællesskabet som primær og med fokus på de processer, der konstruerer fællesskabet, anses som relevante i supplement til Giddens' noget laborerende belysning af dette, og hvor Giddens' arbejde med individet supplerer Wengers overskyggende fokus på fællesskabet frem for alt. Kapitlet bidrager med en skitsering af medlemmernes multiple forudsætning for tilhørsforhold og deltagelse i netværket, samt en analyse af medlemsformer ud fra medlemmernes engagement i netværket. Det bliver fremhævet i kapitlet, at det ikke er nok med en beskrivelse af forbindelserne mellem medlemmerne, som analysen i kapitel 3 gav, men at det i arbejdet med netværket er relevant at få indblik i medlemmernes forudsætning deltagelse og engagement, hvis netværket skal kunne udvikles som rammesætning omkring dette og som fællesskab, der konstrueres af dets medlemmer. Medlemsformerne er udviklet blandt andet med inspiration fra Lave og Wengers situerede læring, hvor de er optagede af læreprocessen, der går fra at være legitim perifer deltager til fuld deltager. Relateres dette til netværksregi, er argumentet dog, at den proces ikke skal ses som envejs, idet engagementet i et perifert netværk må være dynamisk og kunne skifte alt efter individets motivation for at engagere sig. Dermed skal medlemsformerne ses som foranderlige, og relateres til forholdet mellem medlem og netværk, og bidragende til styringen af netværket, idet de giver større indsigt i, hvilke medlemmer der potentielt set befinder sig i netværket, og hvilke forbindelser der kan skabes ud fra dette<sup>111</sup>. Her er det afgørende, at der gennem møder relateres til varierende dele af medlemsformerne, så det ikke udelukkende er de fuldt engagerede, der sætter dagsordenen. Således kan frustrationen flyttes fra fokus på *hvem*, der deltager, til *hvornår* medlemmerne deltager.

Hvor kapitel 4 fokuserer på punkterne i netværket i en søgen efter indsigt i forudsætningen for forbindelser og dermed interaktion, bidrager kapitel 5 med interaktionen som et bud på netværkets værdi. Værdien af netværk anses i dette tilfælde som udpringende af videndeling, idet videndeling kan forbindes til

---

<sup>110</sup> Udfordringen for kapitel 4 lød: *Medlemmerne er svære at engagere, hvilket påvirker netværkets virke og identitet.*

<sup>111</sup> Et potentialet for dette kapitel blev udledt som: *En dybere indsigt i og forståelse af medlemmernes forskellighed og forskellige motivation for at engagere sig i netværket kan bidrage til mere viden om, hvad der kendetegner netværket som komplekst fællesskab.*

italesættelsen af ressourcer, behov for supplerende viden eller arbejdskraft samt forstadie til etablering af projektsamarbejder mm<sup>112</sup>. Kapitlet tag dermed afsæt i en placering af vidensbegrebet som supplement til det allerede skitserede teoretiske fundament<sup>113</sup>. Her er Nonaka og Takeuchis arbejde med videnformer gennemgående, og bliver relateret dels til det allerede belyste fundament med afsæt i individet og praksisfællesskabet, som yderligere definition af interaktionens karakter, når videndeling er udgangspunktet. Dertil blev knyttet en belysning af muligheds- og handlingsrum i netværket med reference til Charlotte Svabos arbejde, i en søgen efter, hvordan videndeling kan indplaceres som aktiv i netværket støttet af mindre arbejdsgrupper og fokus på videndelingens udefinerede potentialer. Her bliver det tydeligt, hvordan det i Arctic Business Network fortrinsvis er den eksplicitte og formidlende viden, der er i fokus, hvor de mere komplekse former som videnskabelse og emergering i praksis er svære at håndtere og ikke mindst indsætte som netværkets værdi<sup>114</sup>. Skitseringen af mulighedsrum og handlingsrum som dynamisk rammesætning omkring interaktionen bliver fremhævet som et skridt mod opløsning af netværkets hierarkiske opbygning, som den bliver skitseret i kapitel 3. Denne tager netop udgangspunkt i vidensformerne som drivkraft og repræsenteret i forskellige afskygninger i netværket. Kapitlet formulerer, hvordan der i netværket har været tendens til at se værdien som statisk og defineret, men oplevelsen af dette har der været uklarhed over, hvilke motivationer, der kan ligge bag formuleringerne. Dette bliver understøttet af en oplevelse af, at det der siges ikke efterleves, hvilket sår tvivl hos medlemmerne. Her kan en mulighed være at forbindelserne fremhæves som netværkets værdi, som vil ændre sig med optagelsen af nye medlemmer og når medlemmer melder sig ud. Hermed kommer netværkets historie til at betyde mindre, og interaktionen i nutiden kommer til at betyde mere. Når netværkets identitet italesættes gennem eksempelvis en blog, som én af interventionerne første til skabelsen af, er det afgørende, at medlemmer får mulighed for at bidrage til denne fælles fortælling, så det ikke kun bliver en ensidig formidling af netværkets selvidentitet, formidlet af de fuldt engagerede medlemmer. Dermed må italesættelsen af netværkets værdi må afspejle de forskelle, der er repræsenteret i

---

<sup>112</sup> Dette relateres til Arctic Business Networks formål (Bilag 29, 2)

<sup>113</sup> Kapitlets udfordring bliver i samarbejde med praksis formuleret således: *Det er svært at komme med et entydigt og klart svar på, hvad netværkets værdi er, dette ses som en barriere for, fastholdelsen af medlemmer og optagelsen af nye.*

<sup>114</sup> Et muligt potentiale for kapitlet bliver fremhævet som: *Netværket som komplekst, socialt og lærende fællesskab, kan fungere som en intenderet forstyrrelse i medlemmernes hverdag, hvor værdien består i at opnå viden om og indsigt i et givent område, være medskabende i interaktionen og give plads til videnskabelse.*

netværket, med det formål at forholde sig neutralt til, hvad der findes rigtigt og forkert.

En barriere, som de tre forgående kapitler ikke har berørt, er netværkets heterogenitet. Hvor Wellman beskriver denne som en af netværkets forcer, og Wenger ligeledes fremhæver diversitet som fundamental i praksisfællesskabet, åbner ingen af disse op for håndteringen af denne, og heller ikke for forskellenes betydning for interaktionen. I Arctic Business Network er heterogeniteten flerdimensionel, som skitseret i kapitel 3, men i medlemmernes fortælling er det specifikt forholdet mellem Nordjylland og Grønland, der fylder. Dette argumenterer for udvælgelsen af nationaliteterne som afsæt for kapitel 6, der netop omhandler udfordringen med at rumme netværkets forskelle<sup>115</sup>. I dette spænd mellem nationalt forankrede kollektive identiteter, bliver det komplekse kulturbegreb anvendt som en belysning af medlemmerne som subjektive fortolkninger af deres ophav, og dermed som repræsenterende deres kollektive identitet som en del af deres multiple medlemskab (jf. kapitel 4). Til dette bliver blandt andet Stuart Halls forskning anvendt som supplement til de foregående kapitlers teoretiske afsæt, idet netop dette perspektiv er mangelfuldt repræsenteret hos eksempelvis Giddens, som identitetsbegrebet relateres til. Derudover bliver Beck, Paulsen og Hansens arbejde med kulturregimer inddraget i en søgen efter netværket som perifert fællesskab, der placerer sig mellem funderede praksisfællesskaber og nationaliteter. Her bliver netværkets interkulturelle potentiale fremhævet, som mulig placering og redefinition af netværkets indre dynamik og dermed potentiale<sup>116</sup>.

Som ovenstående afsnit vidner om, bidrager afhandlingen til en potentiel redefinition af netværket som senmoderne, interorganisatorisk læringsrum. Gennem en belysning af et udsnit af de udfordringer, der opleves med netværksarbejdet i praksis, er der søgt svar på, hvordan netværket kan udvikle interaktionen mellem dets medlemmer gennem indsigt i, hvilke medlemsformer og multiple medlemsidentiteter, der kendetegner netværket. Dette skal ses som et supplement til den mere deskriptive belysning, som Wellman blandt andre præsenterer. Derudover kan videndeling sættes ind som netværkets værdi, og dermed skabe mulighed for at

---

<sup>115</sup> Den skitserede udfordring for kapitel 6 lød: *De kulturelle forskelle er svære at håndtere i netværket trods mange års erfaring med at samarbejde på tværs.*

<sup>116</sup> Formuleringen af kapitlets potentiale: *Forskellighederne kan ses som netværkets styrke, men det kræver at man tør bringe dem i spil og synliggøre dem, når medlemmerne mødes. Netværkets heterogenitet kunne udvides til at rumme flere nationaliteter for at opnå større diversitet, og således rette blikket mod potentielle, fælles projekter i fremtiden frem for fortidens dårlige erfaringer.*



arbejde med netværket som videndelingsrum, hvori viden kan formidles og skabes. I praksis er oplevelsen, at netop videnskabelsen kan være en udfordring at arbejde med, når medlemmerne mødes på tværs af forskelle. Her kan elementer som tillid og engagement fremhæves som barrierer, der kan forhindre deling af viden. Et argument, som ofte fremhæves, er at netværkets heterogenitet er afgørende for de resultater, der opnås og for styrken af de interaktioner, der foregår. I praksis ses disse forskelle dog som svære at håndtere, og kan påvirke netværket til at blive monokulturelt og tyngt af en dominerende kultur. Her kan netværket placeres som et senmoderne, interkulturelt kulturregime, der har til formål at facilitere mødet mellem identiteter – organisatorisk som nationalt. Dette skal både kunne aflæses i formål og i handling, så det der lovedes også manifesteres i de handlinger, der foretages.

Afhandlingens metodiske afsæt ligger inden for aktionsforskning, der blandt andet åbner for muligheden for at igangsætte processer med felten. I sin form, er nærværende afhandling et produkt af netværket og Triple Helix-samarbejdsformen, der går på tværs af offentlige organisationer, private virksomheder og forskningsinstitutioner. Det kræver balance at skulle navigere i dette felt, hvilket afhandlingen også bærer præg af, idet analyser og resultater er et produkt af timelange samtaler, præsentationer og aktiviteter, der har fokuseret på forankringen af forskningen samt at knytte bånd mellem disse organisationer. Det har krævet stor tålmodighed fra alle, og ført til større gennemsigtighed og forståelse på tværs, og ikke alle intentioner om implementering af læreprocesser har fået den form, som var ønsket. Et resultat, som aktionsforskningen åbner op for, og er udtænkt i forhold til. At det man siger – teoretisk såvel som i praksis – bliver til det man gør – teoretisk såvel som praktisk.

Det har ikke været afhandlingens hensigt at stille spørgsmålstejn ved præmissen – er netværk en hensigtsmæssig eller uhensigtsmæssig måde at organisere sig på? Eller er Arctic Business Network den mest hensigtsmæssige/uhensigtsmæssige form for møde mellem Nordjylland og Grønland? Det har derimod været målet at se på Arctic Business Network som et eksempel på et af verdens mange netværk, der oplever udfordringer i arbejdet med at være et netværk, skabe rum for gensidigt engagement, bidrage til at medlemmerne oplever at tilegne sig viden som merværdi og oplever udfordringer med placeringen som interkulturel platform, der faciliterer mødet mellem forskelle.

Netværket placerer sig i grænsefeltet mellem organisationer og nationer, og bidrager til at disse fællesskaber ikke isolerer sig om sig selv, men inspireres af Harold J. Leavitts udsagn: *"Ingen organisation er en ø"* (1978). Når netværket indplacerer sig som potentielt interkulturelt og tilstræbt værdineutralt rum, kan Leavitts udsagn tilføjes en ny dimension. For heller ikke netværk kan isolere sig om sig selv, og må

som responsivt fællesskab forandre sig med fokus på det globale og ikke mindst på andre netværk, og dermed kan et bud på en senmoderne reformulering, der måske kan være udgangspunkt for ny forskning, lyde:

*Intet netværk er en ø.*

- Stine Bylin Bundgaard 2016

# BIBLIOGRAFI

Aalborg Kommune (red.). *Grønland & Aalborg - stærke relationer og samarbejder*. Aalborg: Aalborg Kommune, 08 2009.

Bang, Per, red. *Arctic Business Networks Hjemmeside*. 5. juni 2012. [www.arcticbusinessnetwork.com](http://www.arcticbusinessnetwork.com) (senest hentet eller vist den 5. juni 2012).

Argyris, Chris, og Donald Schön. *Organizational Learning - Theory, Methods, Practice*. 2. revideret udgave. Addison-Wesley, 1978.

—. *Organizational Learning II - Theory, Methods and Practice*. Addison-Wesley, 1996.

Bay, Morten. *Homo Conexus - Netværksmennesket*. Gyldendal, 2010.

Beck, Steen, Michael Paulsen, og Dion R. Hansen. »Forskning i kultur og læring - med særligt henblik på klasserumskulturens betydning.« I *Frihed og styring - en antologi om læringskulturer i forandring*, af Steen Beck og Dion R. Hansen (red.), 115-142. Odense: Syddansk Universitetsforlag, 2013.

Bernard, Harvey Russell. *Research Methods in Anthropology - Qualitative and Quantitative Approaches*. 4. edition. Oxford: Altamira Press, 2006.

Bernsen, Markus, Christoph Houman Ellersgaard, og Anton Grau Larsen. *Magteliten - hvordan 423 danskere styrer landet*. Politikens Forlag, 2015.

Bladt, Inger Kirsten, og Bodil Frandsen. *Grønland i Aalborg*. Nordjyllands Historiske Museum, Aalborg: Nordjyllands Historiske Museum, 2010.

Boje, David M. »The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supple Firm.« *Administrative Science Quarterly*, Marts 1991: 106-126.

Brass, Daniel J., Joseph Galaskiewicz, Heinrich R. Greve, og Wenpin Tsai. »Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective.« *Academy of Management Journal*, 2004: 795-817.

Brinkmann, Svend, og Lene Tanggaard (red.). *Kvalitative metoder - en grundbog*. København K: Han Reitzels Forlag, 2010.

Bundgaard, Stine Bylin. »Læring i interkulturelle netværk.« Speciale, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet, Aalborg, 2010.

Burr, Viven. *An Introduction to Social Constructionism*. Routledge, 1995.

Burt, Ronald S. *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press, 1992.

Cappellin, Riccardo, og Rüdiger Wink. *International Knowledge and Innovation Networks: Knowledge Creation and Innovation in Medium Technology Clusters*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2009.

Castells, Manuel. *Netværkssamfundet og dets opståen*. Årg. 1. 3 bind. København: Hans Reitzels Forlag, 2003.

Christensen, Peter Holdt. *Mere Videndeling*. København K: Hans Reitzels Forlag, 2010.

—. *Videndeling - perspektiver, problemer og praksis*. København Ø: Handelshøjskolens Forlag, 2004.

Collin, Finn, og Simo Køppe (red.). *Humnistisk videnskabsteori*. Viborg: DR Multimedia, 2005.

Cooperider, David L., og Suresh Srivastva. »Appreciative inquiry in organizational life.« *Research in Organizational Change and Development*, 1986: 129-169.

COWI. *Analyse og rapport vedrørende erhvervsforhold i Grønland*. Rapport, Aalborg: COWI, 2009.

Czarniawska, Barbara. *Narrating the Organization - Dramas of Institutional Identity*. Chicago: The University of Chicago Press, 1997.

—. *Shadowing and Other Techniques for Doing Fieldwork in Modern Societies*. Liber - Copenhagen Business School PRes, 2007.

Dijk, Jan van. *The Network Society*. 3th edition. SAGE Publications, 2012.

Duus, Gitte, Mia Husted, Karin Kildedal, Erik Laursen, og Ditte Torteng (red.). *Aktionsforskning - en grundbog*. Frederiksberg: Samfundslitteratur, 2014.

Eikeland, Olav. »Condescending Ethics and Action Research.« *Action Research*, 2006.

Esmark, Anders, Carsten Bagge Laustsen, og Niels Åkerstrøm (red.). *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag, 2005.

Etzkowitz, Henry. »Innovation in Innovation: The Triple Helix of University-Industry- Government Relations.« *Social Science Information*, 2003: 293-337.

Etzkowitz, Henry, og Loed Leydesdorff (red.). *Universities and the Global Knowledge Economy. A Triple Helix of University - Industry - Government Relations*. London: Pinter, 1997.

Finnemann, Niels Ole. *Internettet i mediehistorisk perspektiv*. Forlaget Samfundslitteratur, 2005.

Freeman, Chris. »Networks of innovators: a synthesis of research issues.« *Research Policy*, October 1991: 499-514.

Friedman, Victor J. »Action Science: Creating Communities of Inquiry in Communities of Practice. Reasons.« I *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, af Peter Reasons og Hilary Bradbury, 159-170. London: SAGE Publications, 2001.

Fuglsang, L., og P. Bitsch Olsen (red.). *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag, 2004.

Geertz, Clifford. *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books, 1973.

Giddens, Anthony. *Central Problems in Social Theory*. Berkeley & Los Angeles: University of California Press, 1979.

—. *Modernitetens konsekvenser*. 1. udgave. København: Hans Reitzels forlag, 1994.

—. *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press, 1991.

—. *New Rules of Sociological Method*. Stanford University Press, 1993.

—. *The Constitution of Society*. Cambridge: Polity Press, 1984/2014.

Greenwood (red.), Davydd J. *Action Research: From practice to writing in an international action research development program (Dialogues on Work and Innovation)*. John Benjamins Publishing Company, 1999.

Grimmen, Harald. »Profession og kunnskab.« I *Profesjonsstudier*, af A. Molander og L. I. Terum (red.). Oslo: Universitetsforlaget, 2010.

Gullestrup, Hans. *Kulturanalyse - en vej til tværkulturel forståelse*. Aalborg Universitetsforlag, 2014.

Gustafsson, Jeppe. »Netværksledelse i offentlige organisationer.« *Working Paper*. Aalborg: Aalborg Universitet, 2009.

Hall, Stuart, David Held, og Tony McGrew (red.). *Modernity and its futures*. Polity Press, 1992.

Hasse, Cathrine. *Kulturanalyse i organisationer*. Samfundslitteratur, 2011.

Hastrup, Kirsten. *Kultur - det fleksible fællesskab*. Akademisk Forlag, 2004.

Havn, Aalborg. *Byens Ejendom*. 9. marts 2010. <http://byensejendom.dk/article/aalborg-er-nu-gronlands-basishavn-frem-til-2022-921>.

—. *Forretningsområder*. 3. 5 2015. [www.aalborghavn.dk/forretningsomraader](http://www.aalborghavn.dk/forretningsomraader) (senest hentet eller vist den 3. 5 2015).

HD. *Business*. 14. 11 2006. <http://www.business.dk/transport/aalborg-fortsætter-som-groenlands-havn> (senest hentet eller vist den 15. 3 2014).

Hermann (red.), Stefan. *Det nationale kompetenceregnskab - Hovedrapport*. Undervisningsministeriet, Undervisningsministeriet, 2005.

Hildebrandt, Steen, og Michael Stubberup. *Bæredygtig ledelse - ledelse med hjertet*. København K: Gyldendal Business, 2010.

Himmelstrup, Kristian. *Kulturens former og institutioner - grundbog i kulturformidling*. Hans Reitzels Forlag, 2004.

Hofstede, Geert. *Culture's Consequences Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. Beverly Hills: SAGE Publications, 1980.

—. *Geert Hofstede*. 1. Marts 2016. [www.Geert-Hofstede.com](http://www.Geert-Hofstede.com) (senest hentet eller vist den 1. Marts 2016).

—. »Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context.« *Online Readings in Psychology and Culture*, 2011.

Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede, og Michael Minkov. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Tredje udgave. Mc Graw Hill, 2010.

Illeris, Knud (red.). *Learning in working life*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag, 2004.

Illeris, Knud. *Læring*. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 2006.

—. *Transformativ Læring*. København: Samfundslitteratur, 2013.

Jarillo, J. Carlos. »On strategic networks.« *Strategic Management Journal*, Januar/februar 1988: 31-41.

Jenkins, Richard. *Social identitet*. Oversat af Michael Hviid Jacobsen og Søren Kistiansen. Academica, 2006.

Jensen, Iben. *Grundbog i kulturanalyse*. 2. udgave. Samfundslitteratur, 2013.

Junge, Charlotte. *Netværk - vejen til målet 2.0*. Jyllandspostens Forlag, 2010.

Kamil, Carolina. »Netværksøkonomiens næste fase.« *Mandag Morgen*, juni 2011: 8.

Kaspersen, Lars Bo. *Anthony Giddens - introduktion til en samfundsteoretiker*. Hans Reitzels Forlag, 1995.

Kickert, Walter J. M., Erik-Hans Klijn, og Johannes F. M. Koppenjan (red.). *Managing Complex Networks - Strategies for the Public Sector*. London: Sage Publications, 1997.

Kjørup, Søren. *Menneskevidenskaberne*. 1. udgave, 5. oplag. Frederiksberg C: Roskilde Universitetsforlag, 2003.

Kofoed, Jette, og Dorte Kousholt. »Ethiske fordringer og multiple temporaliteter: forord.« *Nordiske Udkast*, 2011: 1-7.

*Kontingent: Arctic Business Network*. 14.. januar 2015. <http://arcticbusinessnetwork.com/Kontingent.49.aspx> (senest hentet eller vist den 14.. januar 2015).

Kreis-Hoyer, Petra, og Jutta Gruenberg-Bochard. »The use of knowledge in inter-organisational knowledge-networks: an empirical investigation.« *International Journal Technology management*, 2006: 196-213.

Kvale, Steinar. *Interview - introduktion til det kvalitative forskningsinterview*. København: Hans Reitzels Forlag, 2008.

Larsen, Henrik Holt, og Connie Svabo (red.). *Fra kursus til kompetenceudvikling på jobbet*. 1. udgave, 1. oplag. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, 2002.

Latour, Bruno. *Aramis, or the love of technology*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press., 1996.

Laurent, André. »The Cultural Diversity of Western Conceptions of Management.« *International Studies of Management and Organizations*, 1983: 75-96.

Lave, Jean, og Etienne Wenger. *Situeret Læring og andre tekster*. Hans Reitzel, 1991/2003.

—. *Situeret Læring og andre tekster*. Hans Reitzels forlag, 2003.

Leavitt, Harold J. *Managerial Psychology*. Chicago: University of Chicago Press, 1978.

Ledernes Hovedorganisation. *Rapport om Ledernes læringsmiljøer*. Lederne, 2003.

Lewin, Kurt. »Action research and minority problems.« I *Resolving Social Conflicts*, af G.W. Lewin (red.). New York: Harper & Row, 1948.

Mackness, Jenny. »Jenny Mackness Wordpress.« 16. 12 2012. <https://jennymackness.wordpress.com/2012/12/16/engestrom-wenger-and-emergent-learning/> (senest hentet eller vist den 16. 09 2015).

Mezirow, Jack. »Transformative Learning: Theory to Practice.« *New Directions for Adult and Consulting Education*, 1997.

Mintzberg, Henry. *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: Free Press, 1989.

—. *The Structuring of Organizations*, Prentice-Hall, New Jersey. New Jersey: Prentice-Hall, 1979.

Mitchell, James Clyde. *Social Networks in Urban Situations: Analyses of Personal Relationships in Central African Towns*. Manchester: Manchester University Press, 1969.

Mohannak, Kavoos. »Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs.« *European Journal of Innovation Management*, 2007: 236-251.

Molly-Søholm, Thorkild, Nikolaj Stegager, og Søren (red.) Willert. *Systemisk ledelse*. 1. udgave. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 2012.

Morgan, Gareth. *Images of Organization*. 1. udgave. Thousand Oaks: SAGE Publications, 1986/2006.

Munk, Nanna Berger. *Faglige Netværk*. Københavns Universitet, 2003.

Nielsen, Kurt Aagaard. »Aktionsforskningens videnskabsteori. forskning som forandring.« I *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: på tværs af fagkulturer*, af L. Fuglsang og P. Bitsch Olsen (red.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag, 2004.

Nielsen, Kurt Aagaard. »Eksperimentelle metoder og aktionsforskning - om sociale eksperimenter og aktionsforskning som kvalitativ forskningsmetode i arbejdslivsforskning.« I *Kvalitative metoder: Fra metateori til markarbejde*, af Kirsten Bransholm Pedersen og Lise Drewes Nielsen (red.). Frederiksberg C: Roskilde universitetsforlag, 2001.

Nielsen, Kurt Aagaard, og Lennart Svensson (red.). *Action and Interactive Research - Validity in Action Research*. Maastricht: Shaker Publishing, 2006.

Nonaka, Ikujiro, og Hirotaka Takeuchi. *The Knowledge-Creating Company -How japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

Pålshaugen, Øyvind. *The End of Organizational Theory? Language as a tool in action research and organizational development*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 1998.

Polanyi, Michael. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.



Powell, Walter W., og Stine Grodal. »Networks of innovators.« I *The Oxford Handbook of Innovation*, af Jan Fagerberg, David C. Mowery og Richard R. Nelson (red.), 56-85. Oxford University Press, 2005.

Provan, Kieth G., Amy Fish, og Joerg Sydow. »Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks.« *Journal of Management*, 2007.

Provan, Kieth G., og Patrick Kenis. »Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness.« *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2007: 229-252.

Radcliffe-Brown, Alfred. »On Joking relationships.« *Africa: Journal of the International African Institute*, Juli 1940: 195-210.

Ravn, Jacob. *Access2innovation: Netværksbaseret forretningsmodel innovation målrettet nødhjælps- og udviklingsbistanden*. Aalborg Universitetsforlag, 2012.

Reason, Peter, og Hilary Bradbury (red.). *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*. SAGE, 2001.

Riessman, Catherine Kohler. »Narrative Analysis.« *Qualitative Research Methods Series*. Årg. 30. Sage Publications, 1993.

Sandstrøm, Lars. *Relationsstrategi - ledelse og udvikling af eksterne netværk og relationer*. 1. udgave, 2. oplag. Frederiksberg C: Samfundslitteratur, 2014.

Sørensen, Bent Højgaard. *Kinesere skal redde Grønlands gigantiske mineprojekt*. 12. januar 2015. <http://www.business.dk/oekonomi/kinesere-skal-redde-groenlands-gigantiske-mineprojekt> (senest hentet eller vist den 5. februar 2015).

Sørensen, Helle Nørrelund. »Grønlands nødvendige stemme.« *www.information.dk*, januar 2012.

Scharmer, Claus Otto. »Self-transcending knowledge: Sensing and Organizing Around Emerging Opportunities.« *Journal of Knowledge Management*, 2001: 137-150.

—. *Teori U - lederskab, der åbner fremtiden*. Ankerhus Forlag, 2010.

Schön, Donald. *Den reflekterende praktiker - hvordan professionelle tænker når de arbejder*. Klim, 2001.

Schneider, Susan C., og Jean-Louis Barsoux (red.). *Managing across Cultures*. Second Edition. Pearson Education Limited, 2003.

Senge, Peter. *Den femte disciplin - den lærende organisations teori og praksis*. 1. udgave. Klim, 1999.

Simmel, Georg. *The Sociology of Georg Simmel*. Redigeret af Kurt H. Wolff. Oversat af Kurt H. Wolff. Toronto: The Free Press, 1950.

Stacey, Ralph. *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehlers, 1996.

—. »The Emergence of Knowledge in Organization.« *Emergence*, 2000: 23-39.

Stegeager, Nikolaj, og Erik Laursen (red.). *Organisationer i bevægelse - læring, udvikling og intervention*. Samfundslitteratur, 2011.

Takeuchi, Hirotaka, og Tsutomu Shibata (red.). *Japan, Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy, Volume 2: Advanced Knowledge-Creating Companies*. Washington D.C.: The World Bank, 2006.

Thielst, Peter. *Livet forstås baglæns, men må leves forlæns - historien om Søren Kierkegaard*. Gyldendal, 1994.

Thorelli, Hans B. »Networks: Between markets and hierarchies.« *Strategic Management Journal*, Januar/februar 1986: 37-51.

Tylor, Edward. *Primitive Culture*. London: Murray, 1920.

UNESCO. »Measures to protect cultural expressions.« *Convention on the Protection and Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*, 2005.

von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, og Ikujiro Nonaka. *Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

Waldstrøm, Christian, og Christian Stadil. *Corporate Networking*. Gyldendal Business, 2009.

Wassermann, Stanley, og Katherine Faust. *Social Network Analysis: Method and Application*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

Wellman (red.), Barry. *Networks in Global Villages*. Westview Press, 1999.

Wellman, Barry. »Computer Networks As Social Networks.« *Computers and Science*, 14. 9 2001: 2031-2034.

—. »Network Analysis: Some Basic Principles.« *Sociological Theory*, 1983: 155-200.

Wellman, Barry, og Barry Leighton. »Networks, Neighborhoods and Communities.« *Urban Affairs Review*, 14. 03 1979: 363-390.

Wellman, Barry, og Scott Darrell Berkowitz. *Social Structures: A Network Approach*. Cambridge University Press, 1988.

Wenger, Etienne. *Praksisfællesskaber - Læring, Mening Og Identitet*. Hans Reitzels Forlag, 2004.

Wenger, Etienne, Richard McDermott, og William M. Snyder. *Cultivating Communities of Practice*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2002.

Wenger-Trayner, Etienne, Mark Fenton-O'Creevy, Steven Hutchinson, Chris Kubiak, og Beverly Wenger-Trayner. *Learning in Lnadscapes of Practices*. Routledge, 2015.

Wenneberg, Søren Barlebo. *Socialkonstruktivismen - positioner, problemer og perspektiver*. Samfundslitteratur, 2010.

Wielinga, Eelke, og Maarten Vrolijk . »Language and Tools for Networkers.« *The Journal of Agricultural Education and Extension*, Juni 2009: 205-217.

Willig (red.), Rasmus. *Behovet for anerkendelse - en tekstsamling*. Hans Reitzels Forlag, 2003.

# BILAGSOVERSIGT

OBS! Vedlagt på USB, og er kun tilgængelig for bedømmelsesudvalget, idet de indeholder fortroligt materiale.

**Bilag 1. Medlemsoversigt**

**Bilag 2. Interviewguide**

**Bilag 3. Referat af netværksmøde 21/5 2012**

**Bilag 4. Observationer 2012-2015 (uddrag)**

**Bilag 5. Følgeskrivelse – bemanding af arbejdsgrupper**

**Bilag 6. Præsentation, netværksmøde Tamassa januar 2013**

**Bilag 7. Præsentation netværksmøde, ABN, Sisimiut okt 2012**

**Bilag 8. Præsentation: Et foreløbigt blik ind i ABN 15/2 2013**

**Bilag 9. Præsentation Aalborg Havn juni 2013**

**Bilag 10. Oplæg til ledelsesgruppen 9/3 2015**

**Bilag 11. Præsentation til ABN Bestyrelse dec 2015**

**Bilag 12. Interview 1**

**Bilag 13. Interview 2**

**Bilag 14. Interview 3**

**Bilag 15. Interview 4**

**Bilag 16. Interview 5**

**Bilag 17. Interview 6**

**Bilag 18. Interview 7**

**Bilag 19. Interview 8**

**Bilag 20. Interview 9**

- Bilag 21. Interview 10**
- Bilag 22. Interview 11**
- Bilag 23. Interview 12**
- Bilag 24. Interview 13**
- Bilag 25. Interview 14**
- Bilag 26. Interview 15**
- Bilag 27. Overblik over interviews**
- Bilag 28. Nyhedsbrev oktober 2012**
- Bilag 29. Vedtægter for ABN 2012**
- Bilag 30. Kondensering**
- Bilag 31. Mail til respondenter**

## RESUMÉ

Afhandlingen undersøger, hvordan erhvervsnetværk som senmoderne fællesskab kan udvikle interaktionen mellem dets medlemmer og skabe værdi hos den enkelte såvel som helhed. Dette søges besvaret gennem aktionsforskning og kvalitative studier af i erhvervsnetværket Arctic Business Network. Undersøgelsen er drevet af det empiriske arbejde med netværket og afsættet inden for aktionsforskning som metode til at forankre og skabe forskningsresultater sammen med praksis.

Forskningen søger gennem analyse og interaktion indsigt i dualiteten mellem individ og fællesskab for på baggrund af dette at fremhæve potentialer for forandring.

Forskningen fremhæver netværket som besiddende et læringspotentiale, og søger dermed en redefinition af organiseringsformen med afsæt i dette som en intenderet forstyrrelse i medlemmernes hverdag. Der må således fokuseres på de møder og den rammesætning, hvori medlemmerne har mulighed for at påvirke hinandens såvel som netværkets identitet. Afhandlingen søger på baggrund af dette at diskutere læringsmæssige potentialer, samt hvordan netværket kan placere sig som et senmoderne fællesskab i spændet mellem styring og ikke-styring.